ثورة في ثقافة الأعمال

دليل الشركات في القرن الحادي والعشرين

ويل ماكينيس



ثورة في ثقافة الأعمال

دليل الشركات في القرن الحادي والعشرين

تأليف
ويل ماكينيس

ترجمة
صفية مختار

مراجعة
نيڤين عبد الرؤوف



ثورة في ثقافة الأعمال

ويل ماكينيس

Culture Shock

Will McInnes

الناشر مؤسسة هنداوي سي آي سي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة
تليفون: ‎+ ٤٤ (٠) ١٧٥٣ ٨٣٢٥٢٢
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

تصميم الغلاف: محمد الطوبجي.

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ١٣٤١ ٥

المحتويات

شكر وتقدير

كل ما أعرفه وأشارككم به في هذا الكتاب نابع من الآخرين ومن العالم حولي. أنا فقط رسول؛ ومن ثم، فإنني لا أستطيع مطلقًا أن أحصي ثناءً عليهم جميعًا، لكنني سأحاول.

أنا ممتنٌّ جدًّا لزملائي في الفريق، أنتم تعنون لي الكثير، أنتم مجموعة من أكثر الأشخاص موهبةً، وروعة، وطيبة قلب، وصدقًا، والعمل معكم يوميًّا شرف بالنسبة لي. شكرًا لكم!

كان توم نيكسون شريك عمل رائعًا، فلقد قضينا معًا وقتًا في غاية الإمتاع؛ إذ انتقلنا من شركة ناشئة إلى تأسيس شركة استشارات، تحظى الآن باحترام مستحق، وتمثل شيئًا فعلًا. أشكرك يا توم على مزاحك، وعلى صلابتك، وعلى استعدادك لتناول الكاري معي. كما كان بيت بيردن مرشدنا الحكيم في تلك الرحلة، موجهي الذي منحنا حكمته، وتحديه، ودعمه، بكرم بالغ على مر السنوات. شكرًا يا بيت، أنت رجل رائع، ومعلم مثير لروح التحدي.

إن شركتنا نيكسون ماكينيس محظوظة بشراكتها مع عملاء رائعين، شكرًا لكم جميعًا، لا سيما: تشانل فور، وسيسكو، وباركلي كارد، وباركليز، ووزارة الخارجية البريطانية، وجونيبر، ونكتار، والجمعية الملكية البريطانية لمنع القسوة على الحيوان، وتليفونيكا أو تو، وفيرجين ميديا، والصندوق العالمي للطبيعة بالمملكة المتحدة.

يجب أن أشكر أيضًا منتَجَين كانا مؤثرين في خلق هذا الكتاب، ألا وهما: موسيقى ساشا، والحزمة البرمجية سكريفنر الخاصة بالكتابة. لقد أَلَّفت هذا الكتاب في ثلاثة أشهر تقريبًا، وعلى مدار تلك الأسابيع والأشهر، ساعدتني موسيقى ساشا في التعود على تدفق الأفكار، يومًا تلو الآخر، وأسبوعًا تلو الآخر. لقد ساعدتني أكثر من أي شيء آخر على الانغماس في الكتابة سريعًا وبيسر. وما كنت لأنجز الكتاب بدونها دون شك!

وسكريفنر برمجية رائعة للكتابة إذا أردت تجنب الأدوات والأعباء المصاحبة لبرمجيات العمل المستخدمة يوميًّا.

من الأهمية بمكان أن أعبر عن امتناني كل يوم، للحب والدعم الذي تقدمه عائلتي: لأمي، لروحها، وسرعة بديهتها، وحبها؛ لأبي، لكرمه بوقته، وقدرته على الشرح والتعليم، وإيمانه بي؛ لأختي جريس، وأخي لويس، لجنونهما الممتع والمدهش للغاية. شكرًا يا كارن؛ لإيمانك بي دائمًا، ولدعمك المستمر لي في السراء والضراء. أنت امرأة جميلة ورائعة. وإلى ولديَّ لتقديمهما المعنى، والترفيه، والدفء، والحب. أنتم كل شيء بالنسبة لي.

أخيرًا، أتوجه ببالغ العرفان لكل هؤلاء الذين أسهموا بالتعليقات والإضافات أثناء تأليف الكتاب. شكرًا جزيلًا لوقتكم، وذكائكم، وجهودكم، لقد جعلتم الكتاب أفضل، ومنحتموني الثقة والإيمان للبقاء على الدرب!

أتوجه بالشكر إلى

تيم ألديس
سام آسفي
ميراندا آش
توم بايلي
ستيوارت باجشو
بيت بيردن
نيل ديني
آندي فوكس
ماثيو جرينيار
رونان هارينجتون
بول هتشينجز
جيني لويد
ديفيد لوكي
ماريا مارزولي
أنتوني مايفيلد
توم نيكسون

سارة أوجيدن
جيلز بالمر
سيجال باريك
مارك بينسنت
جاريث راكلي
كريس ريد
سارة راه
مات سكوت
مارك سيرز
جوناثان شيبلي
ماكس سانت جون
مارك ووكر
ناثانيال وايتستون
دان ويلسون
كاز يتمان

ثناء على الكتاب

فلتنسَ نصائح توم بيترز وجيم كولينز، ودعْ عنك جاك ويلش أيضًا؛ فقد انقضى زمانهم جميعًا. وإذا كنت تريد أفكارًا مبتكرة وثورية حقًّا؛ لجعل شركتك أكثر سعادةً ونجاحًا، فإن ويل ماكينيس هو الشخص المناسب لذلك، وهذا الكتاب هو ما تحتاج إلى قراءته.

لقد أُعجبتُ برؤية ويل التي تطرح طريقةً أفضل لإنجاز الأعمال، وأُعجبت أيضًا بشجاعته في الاستمرار الفعلي، وتنفيذ هذه الطريقة على مدار سنوات. كما حسدته أيضًا على الثقافة الرائعة، والنتائج الممتازة، التي دعمها في شركة نيكسون ماكينيس، وهذا الكتاب الرائع يوضح لك بالضبط، كيف يمكنك تحقيق ذلك بنفسك.

أليكس كيروف، مسئول السعادة
في مؤسسة ووهوو

إنه عملٌ مثيرٌ وملهمٌ يدعونا جميعًا — نعم جميعًا — للاضطلاع على الفور بالمسئولية، وإجراء التغييرات التي ستجعل عالم الأعمال وما سواه مكانًا أفضل. لقد ولَّى زمن نماذج التجارة القديمة القائمة على المساهمين الخارجيين، وتُبذل الجهود حاليًّا من أجل التوصل لطرق أفضل وأكثر فائدة لإنجاز الأعمال. إن هذا الكتاب ممتع القراءة، وهو دليل لهذا العالم الجديد، ويقدم نصائح حكيمة، وأمثلة واقعية، على الطريقة التي من خلالها يمكن للشركات إنجاز الأعمال على نحو مختلف، محققة نتائج أفضل للموظفين والعملاء والمجتمع. انشر المحبة

بشراء خمس نسخ من هذا الكتاب، وأعطِ أربعًا منها لمعارف لك في العمل تختارهم عشوائيًّا.

كارول ليزلي، مديرة السياسات بجمعية
الشركات المملوكة للموظفين

عالم العمل يتغير، وهذا التغير يحدث جذريًّا. ونحن لا نزال في بدايات فترة اضطراب كبير، سببها الإنترنت من ناحية، وفشل أساليب العمل القديمة والتوقعات المتغيرة للقوى العاملة من جهة أخرى. وستكون فترة التغيير هذه أطول وأهم مما يعتقد معظم الناس، وسنحتاج إلى قصص لمساعدتنا في فهم ما يحدث. ويساعدنا ويل ماكينيس على البدء في التفكير في ماهية تلك القصص التي ستعيننا على الفهم، وسيكون من الأفضل لنا لو استمعنا له.

يوِين سيمبل، مستشار ومؤلف كتاب
«المؤسسات لا تستخدم موقع تويتر
بل يستخدمه الأفراد»

إن اقتصادنا العالمي في حاجة ماسَّة إلى مزيد من البدائل لنموذج المؤسسات التقليدي. إذا كنت تؤسس إحدى الشركات، أو كنت تدير إحدى الشركات بالفعل، فمن المهم أن تعرف أن لديك «بالفعل» خيارات أخرى، وأنك «لست مضطرًّا» لاتباع العرف التقليدي. يمدنا كتاب ويل بالتشجيع، والإلهام، وبأمثلة للاحتمالات اللانهائية؛ لإنجاز التعاملات التجارية، بطريقة مختلفة، وأفضل، وأكثر فعالية.

بليك جونز، الرئيس والرئيس التنفيذي
لشركة ناماستي سولار،
الولايات المتحدة الأمريكية

اتبع ويل ماكينيس طريقة بارعة في هذا الكتاب، حيث يطرح أسئلة تبدو مباشرة على نحو خادع، عن طبيعة بيئات العمل، لكنها تُخفي بداخلها

طابعًا ثوريًّا، ويقدم لنا شركات ناجحة وملهمة، تتمتع بقدر من الانفتاح والديمقراطية، يزيد عما يتخيل الكثير من الناس كونه ممكنًا.

ستو بويد، مؤلف وباحث أدوات اجتماعية

لقد نجح ويل ماكينيس في تقديم رؤيته، وفي الوقت الذي نشعر فيه بحاجة ماسة إليها. إن هذا الكتاب الملهم والشامل، هو تفكير مستقبلي طموح على نحو واقعي.

جيمايما كيس، مراسلة إعلام رقمي،
صحيفة ذا جارديان

هذا الكتاب عبارة عن ملاحظات سجلها أحد الرواد أثناء عمله الفعلي. في داخله ستجد خلاصة رؤية شخص لا يضاهِي سعيَه المستمرَّ نحو الطريق المفتوح، سوى روحه الإيجابية ذات العزيمة الماضية. أتمنى أن يساعدكم الكتاب جيدًا.

دان ماكويلين، محاضر
في الحوسبة الإبداعية والاجتماعية،
كلية جولدسميث، جامعة لندن،
ومؤسس مشارك في معسكر الابتكار الاجتماعي

تصدير

أتذكَّر بوضوح أول مرة دخلت فيها مقر شركة نيكسون ماكينيس في برايتون بإنجلترا؛ كانت الجدران زرقاء فاتحة، وخضراء مصفرة، وكان ضوء الشمس يتدفق داخل مكان ذي تصميم مفتوح وجذاب، وكانت منطقة المطبخ بها حائط أسود، يُستخدم كسبورة يكتب عليها بعض الأشخاص ملاحظات جادَّة لبعضهم. لكن فيما وراء ذلك المرح الظاهر في تصميم المبنى، كان هناك أمر مختلف في الجو العام لشركة نيكسون ماكينيس.

بالفعل كان المكان يعج بأصوات أشخاص رائعين، يتحدثون عن أفكار مهمة؛ لخدمة مجموعة من أبرز العملاء في المملكة المتحدة، لكن كان هناك ما هو أكثر من ذلك؛ كان يسود شعور عام بالسلام في جو المكان، لا تشعر به عادةً أثناء تجولك داخل معظم المؤسسات المعاصرة التي تعج بالتوتر. وعندما نظرت في عيون الأشخاص رأيت بريقًا. لقد كانوا متوقعين زيارتنا — حيث كانت برفقتي أيضًا زميلتي ميراندا آش — وبينما كنا نتحدث أثناء تناول الشطائر والمشروبات، بدأت أدرك على نحو أعمق السببَ الذي جعل بيئة شركة نيكسون ماكينيس، مميزةً لهذه الدرجة؛ لقد كان التزامهم الثابت بالقيام بالأعمال على نحو مختلف، مع إدراك كل موظف أن طريقتهم المختلفة تدعم عمل العميل، وتساعده على حل مشكلاته، وتدعوه إلى النضج على المستوى الشخصي، وتغير من طريقة تعامله مع مجتمعه؛ وهو ما جعل بيئة الشركة مميزة.

ضع كلمة «ديمقراطية» وكلمة «بيئة العمل» معًا، ولن يستطيع كثير من الناس — لا سيما قادة الشركات — تصوُّر أن الجمع بينهما ممكن. نحن نقبل الديمقراطية السياسية عمومًا بوصفها الطريق الصحيح اللازم اتباعه، لكن اقتراح تطبيقها في عالم الأعمال سوف يكون مثيرًا للدهشة. لقد أصبحنا عالقين في شَرك سلوكيات القيادة والسيطرة لفترة طويلة، جعلتنا عاجزين عن رؤية طرق أخرى بديلة، فمعظم الشركات

تبدو وتتصرف بالطريقة التي كانت الشركات عليها في خمسينيات القرن العشرين بالضبط!

ورغم ذلك، يشهد هذا النسق تغييرًا، وتوجد موجة جديدة من المؤسسات المنشقة عن هذا النظام — نعرض الكثير منها في الفصول القادمة — تمارس عملها على نحو مختلف. إن تغيير بيئة العمل ليس نبوءة بعيدة التحقق، فعلى مدار الخمس عشرة سنة الماضية، شاهدت بالفعل عن كثب الاتجاهات الناشئة التي تميل إلى تقديم الهدف على الأرباح، والساعية نحو قدر أكبر من القيادة المستنيرة، والديمقراطية المؤسسية، والاستخدام الذكي للتكنولوجيا من أجل مساعدة الموظفين على التعاون والتقدم على نحو أسرع. والآن حان وقت التغيير.

في عام ١٩٩٧، أُسِّسَتْ منظمة قائمة على العضوية وإصدار الشهادات تسمى وورلد بلو، وهي الآن أكبر شبكة عالمية للمنظمات الملتزمة بالديمقراطية في بيئة العمل. ولدينا ما يزيد عن ربع مليون عضو في حوالي ٨٠ دولة حول العالم. أصدرت وورلد بلو شهادات لبيئات العمل الديمقراطية التي شملت بعضًا من أكثر العلامات التجارية احترامًا في العالم مثل زابوس، وشركة دبليو دي ٤٠، ودافيتا، وإتش سي إل تكنولوجيز، ونيكسون ماكينيس.

هدفي هو أن أرى مليار شخص يعملون في بيئات عمل حرة وديمقراطية. وشركة نيكسون ماكينيس واحدة من تلك المؤسسات التي تسهم في تحقيق هذا الهدف، وهذا الكتاب سوف يريك كيف تنضم إلى هذه الحركة وتبدأ تكوين بيئة العمل التقدمية الخاصة بك. أتمنى أن تستمتعوا بهذا الكتاب ذي التفكير المستقبلي، الزاخر بالإثارة، المتميز في إبداعه، الذي كتبه ويل ماكينيس المؤسس المشارك والمدير العام لشركة نيكسون ماكينيس، فقد استمتعت به حقًّا.

تريسي فينتون
المؤسِّسة والرئيسة التنفيذية لشبكة وورلد بلو
٢٠١٢

مقدمة

> إن عالمًا مختلفًا لم يعد ممكنًا فقط، بل هو في طريقه إلينا. يمكنك أن تسمع أنفاسه في يوم هادئ إذا أنصتَّ بإمعان.
>
> أروندهاتي روي

يقول الناس إن عالم الأعمال معيب، وعن نفسي أتفق مع وجهة النظر تلك. إن طبيعة ذلك العالم تثير غضبي؛ فهي مستمدة من مدرسة الأعمال الجشعة في القرن العشرين التي دمرت أفرادها، وأفسدت بيئتها، وسارت متثاقلة الخطى كعملاق أعمى وأصم يتنقل من غرفة إلى غرفة، يكسر الأطباق، ويحطم الأبواب، ويملأ جيوبه بالعملات الذهبية. لقد اكتفينا من ذلك؛ نحن الأفراد، نحن العمال، وحمَلة الأسهم، والمديرين، وأعضاء المجتمع، ورواد الأعمال، والناس في العموم.

فماذا نفعل؟ هل نستسلم؟ هل نتخلص من كل شيء يتعلق بالأعمال التجارية، وننتظر بصبر ظهور شيء من نوع آخر يمكن أن يحل المشاكل التي تحتاج إلى حل؟ لا يمكنني فعل ذلك.

لا يمكنني أن أترك المستقبل للعمالقة العميان ثقيلي الخطى، ولا يمكنني أن أتركه أيضًا للسياسيين الذين يهتمون بالمدى القصير، أو للمنظمات غير الهادفة للربح التي تبذل أقصى ما في طاقتها وتواجه كثيرًا من التحديات، ولا يمكنني الانتظار بصبر، فأضواء الإنذار تومض بإلحاح، وتوجد مشاكل لا يمكن أن تظل بلا حل لفترة أطول من ذلك. إن كراهية النظام ليست كافية؛ لأن الجلوس وانتقاد عالم الأعمال والحوافز والمصرفيين و«الوضع الحالي» لن يحقق أقل قدر من الاختلاف.

ما ينبغي أن نفعله نحن هو تغيير مجال الأعمال. وكلمة «نحن» هنا تعني أنا وأنت وزملاءك وزملائي، وغيرنا في كل مكان. وإذا قررنا حقًّا فعل ذلك، فسوف نستطيع. إنها فرصة العمر.

يجب أن نبدأ في مزاولة أعمالنا بطرق جديدة؛ لأننا في حاجة ماسَّة إلى مزايا الأعمال التجارية الجيدة. وفي هذا الكتاب نلقي نظرة على تلك الأعمال، على الشركات التقدمية التي تعمل على نحو مختلف، على تلك الشركات المجنونة.

سترى في هذا الكتاب كيف تعمل شركات مختلفة على نحو أفضل في الوقت الراهن، لن نعرض نظريات فحسب، بل حقائق من العالم الواقعي. إن فوائد مثل هذا النوع من ممارسات الأعمال التقدمية الجديدة هائلة ومتعددة، وتتراوح ما بين تحسين المقاييس المالية: مثل خفض التكاليف، ورفع قيمة العميل الدائمة، وصولًا إلى أمور أخرى أقل قابلية للقياس لكنها أكثر أهمية: مثل بث روح الإصرار والرضا في نفوس الموظفين، والمساعدة في جعل العالم أكثر استدامة.

ولكي نساعدك على الفهم ومن ثم التطبيق، أفردنا فصولًا تتحدث عن الهدف والمعنى، والديمقراطية والتمكين، والأشخاص التقدميين، والقيادة الواعية، والانفتاح المؤسسي، وسرعة التغيير، والحَمْض النووي التكنولوجي، والإدارة المالية العادلة. الفصول الأربعة الأولى تتناول في العموم السمات البشرية لمجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين، في حين تتناول الفصول الأربعة التي تليها في الأساس السمات المؤسسية لمجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين، ونشهد بها تكرارًا لعدد من الأفكار الرئيسية.

أتمنى أثناء قراءتك للكتاب أن تدرك أننا لسنا وحدنا، وتستمد الشجاعة من ذلك. إننا جزء من شيء أكبر منا، وأعدادنا تتزايد! فشركات البرمجيات الهندية العملاقة التي تحقق إيرادات بالمليارات تطيح بالممارسات الإدارية التقليدية في مجال الأعمال، وشبكات القرصنة الإلكترونية السياسية التي لا تربط بين أفرادها علاقة رسمية يتعاونون فيما بينهم للإطاحة بعدوهم المشترك. وأصبحت شركات الطاقة الشمسية الأمريكية السريعة النمو مملوكةً بالكامل للعاملين فيها. وأصحاب مصانع الجعة الاسكتلنديون المستقلون المتمردون يجمعون التبرعات من مؤيديهم.

إنها حركة، وهدفي أن تنضم إلى هذه الحركة، وتصنع فارقًا في مؤسستك. فأنت هدفي من كتابة هذا الكتاب. إننا في حاجة إليك، فتعالَ وغيِّر العالم.

ويل ماكينيس

الفصل الأول

الهدف والمعنى

في القرن الماضي أغفلنا — نحن العاملين في عالم الأعمال — المعنى الأسمَى، والهدف الذي يتجاوز مجرد جني الأرباح. وذهب الناس — وبينهم الكثير منا — إلى العمل يوميًّا دون إحساس بإسهام جادٍّ يتجاوز الراتب الشهري، والإحساس بالمسئولية، وبذل جهدٍ مُضْنٍ في العمل لصالح صاحب عمل بعينه، أو لصالح مجموعة من حَمَلة الأسهم المجهولين المهتمين بالأرباح في المقام الأول، في الشركات الكبيرة والصغيرة. إن الخطى المتثاقلة، والاستنزاف الناتج عن الأعمال اليومية، بالإضافة إلى السلوك السيئ لكثير من المؤسسات، حوَّلوا مصطلح الأعمال إلى كلمة بذيئة.

ماذا عسانا إذًا أن نفعل الآن؟

إنها فرصة متاحة أمامنا لتوجيه مؤسساتنا، وفرقنا، ومشروعاتنا، تجاه معنًى أسمى، ولنكون جزءًا من الحركة التي تتطلب إسهامًا أكبر من عالم الأعمال، يفوق مجرد الأرباح، ولنكتشف الهدف الحقيقي، ونتشارك فيه.

(١) الهدف العظيم

إن كل مؤسسة تهدف إلى الازدهار في هذا القرن المختلف جذريًّا، لا بد أن تمتلك هدفًا واضحًا للغاية، يخلق معنًى يتجاوز إلى حد كبير النتائج المالية؛ هدفًا يحل التحديات ويتيح استغلال الفرص الكبيرة والمهمة الموجودة في المجتمع؛ هدفًا منطقيًّا حقًّا، هذا هو الهدف العظيم.

(١-١) لماذا الهدف العظيم مهم؟

الحقيقة ببساطة هي أن القاعدة المسلَّم بها في الوقت الحاضر تدفع بأن الهدف من الأعمال هو زيادة القيمة المضافة لحاملي الأسهم. هذه هي الحقيقة بوضوح وبساطة، وهذا هو ما حُفر في عقول كثير منا في كليات إدارة الأعمال وقاعات اجتماع مجالس الإدارة، ومن الصعب جدًّا على أيٍّ منَّا أن يَحِيد عن هذا الطريق.

وكما قال بيتر دراكر: «إن كل ما يُقاس يتحسن.» ففي مجال الأعمال كان هذا الهدف هو ما يقاس و«يتحسن»، ومن ثم أصبح هدف عالم الأعمال ينحصر على نحو أضيق وأكثر تحديدًا في زيادة ثروة حاملي الأسهم. وهو هدف مهم لقلة قليلة، لكنه غير مهم لباقي العالم. يا له من تحسُّن!

إلا أننا بتنا ندرك على نحو متزايد أن هذا الهدف ليس رائعًا كما يبدو، وكما قال الاقتصادي الملهم عمير حقي في تغريدة له على موقع تويتر: «إنَّ جعْل إثراء حمَلة الأسهم أساسَ الاقتصاد هو على الأرجح فكرة تساوي في سوئها صلصة تشيز ويز البرتقالية وشعر دونالد ترامب.»

لكن عندما نبتعد وننظر إلى الصورة الكبرى، سيتضح لنا جميعًا، نحن سكان العالم الغربي المتقدم، أننا في مكان أسوأ؛ فالجهود الجماعية لنموذج اقتصادي عالمي متكامل يقوم على النتائج، ويُقاس بالدولار، واليورو، والجنيه، قد منح أكثر الأمم تطورًا أعمالًا مزدهرة لكنها متقلبة إلى حد مروع، ومجتمعًا ثريًّا لكنه مثقل بالديون وغير سعيد. (بالمناسبة، تلك تحديات عظيمة الأهمية وتنطوي على فرص إيجابية هائلة لعالم الأعمال إذا تعاملنا معها على النحو الصحيح وبالنوايا الصحيحة.)

(٢) السياسيون والأشخاص العاديون أيضًا

عندما يبدأ سياسيون مثل الرئيس الفرنسي السابق ساركوزي ورئيس الوزراء البريطاني كاميرون، في النظر بجدية إلى كيفية تضمين معايير السعادة في السياسة، يصبح لزامًا علينا — نحن رجال الأعمال — الانتباه، فهذا تغيير هائل في الهدف، ومحاولة لإعادة بث الأهمية والمعنى، والأهم من ذلك أن من يقودها هي الحكومة التي اعتدنا انتقادها بسبب الرجعية والتأخر عن الرَّكْب. أفيقوا يا رجال الأعمال التقدميين!

والناس أيضًا يتغيرون. وسواء سمَّيتهم عملاء أو مستهلكين أو مواطنين، فالتوجهات تتبدل، والتوقعات في حالة تغير؛ فكِّر فيما تتوقعه من إحدى الشركات، وما تطلبه، وما تقدمه لك في واقع الأمر. ما الذي سيكون مذهلًا إذا تمكَّنت من تقديمه؟

إن أمثالك من الأشخاص الذين لُبيت احتياجاتهم الأساسية جيدًا يسعون على نحو متزايد إلى خبرات، وخدمات، ومنتجات، ذات طبيعة أصيلة ومستدامة؛ أي نحو منتجات ذات مصدر. أنت ترغب في خدمة رائعة، ترغب في إنجاز الأساسيات على نحو ممتاز، ترغب في وسيلة للتفاعل الشخصي مع المؤسسة، وفي القدرة على فهمها والتحكم فيها عندما تحتاج إلى ذلك. كذلك تزداد مطالبتك بإسهام عالي المستوى يتجاوز كل ما سبق. انظر إلى زيادة مبيعات الأطعمة العضوية، وازدهار مصانع الجعة الصغيرة، والشركات المتخصصة في تصميم الدراجات المناسبة لأغراض معينة، والمقاومة التي تبديها البلدات والقرى الصغيرة إزاء المتاجر الضخمة، وحركة «شراء المنتجات المحلية»، والحانات التي تقدم الجعة والطعام، وعودة المنتجات اليدوية. وهذا لا يعني أن تبنِّي سياسة النطاق الصغير هو السبيل الأوحد، لكنه دليل قوي على تغير التوجهات والتوقعات.

في ساحة الأعمال شديدة التنافسية هذه، تحتاج المؤسسات بشدة إلى هدف أسمى، وإلى قصة ذات معنى، وإلى مهمة باعثة على الإلهام، وإلى قضية يدعمها الجميع، وإلى حركة ينتمون إليها.

(٣) لماذا سيحقق الهدف العظيم فارقًا؟

ما الجائزة إذًا؟ ما الحافز الذي يمكننا استخدامه لإغراء الآخرين؟ لماذا يجب أن يهتم زملاؤنا بعملية خلق الهدف؟

من الناحية العملية يساعد الهدف الواضح على تحقيق ما يلي:

- جذب أفضل المواهب في قوة العمل والاحتفاظ بها (انظر الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين).
- إفساح المجال لأعلى مستويات الارتباط (انظر أيضًا الفصل الثالث).
- اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل بيئة تتسم بالمنافسة القاسية، وفي ظل التهديد المستمر بإغراق الأسواق بالسلع الجديدة.
- توفير كلٍّ من الوعي بالهدف والحافز للابتكار.

- اكتساب ميزة تنافسية من مستثمرين في غاية التنوع (ومنشقين عن النظام التقليدي في أغلب الأحيان) من خلال وضع المؤسسة في سياق مهم حقًّا، ويسهم في المجتمع.

(٤) كيف يبدو الهدف العظيم؟

فكرة أن الهدف يصنع فارقًا حقيقيًّا في عالم الأعمال ليست فكرة جديدة. في مجموعة الأبحاث المتميزة التي أدت إلى تأليف كتاب «شركات أنشئت لتبقى» وكتاب «من جيد إلى عظيم» (أحد كتبي المفضلة)، رسَّخ جيم كولينز وجيري بوراس فكرة أن الشركات البعيدة النظر ينطوي جوهرها على هدف كبير جريء. «إن الهدف الكبير الجريء الحقيقي هو هدف واضح وجاذب يمثل مركزًا تتوحد حوله الجهود كافةً، ويعمل كمحفز واضح لروح الفريق.» لذا فإن فكرة وجود هدف كبير فكرة راسخة. وهي ليست فكرة جديدة أو ثورية.

بالطبع، يعلم معظم الرؤساء التنفيذيين ورواد الأعمال، أنهم مسئولون عن ضمان وجود رؤية ومهمة واضحة ودافعة لدى المؤسسة. ومعظم فرق الاتصالات الداخلية والأشخاص المسئولين عن العلامة التجارية، قد عملوا بجد واجتهاد؛ من أجل نقل هدف المؤسسة الأكبر إلى المستويات الأدنى، ونشروا الملصقات المعبرة عن القيم المرتبطة به، في ساحة الاستقبال بالمقر الرئيسي للشركة، وعلى جدران قاعة الاجتماعات.

إذن، ما المختلف في هذه الحركة الناشئة في شركات القرن الحادي والعشرين؟ كيف تختلف هذه الحركة عن هدفنا القديم التقليدي الذي اعتدنا عليه ووثقنا به في القرن الماضي؟ الاختلاف الوحيد في الوقت الحاضر هو كونه هدفًا «عظيمًا».

يمكننا وضع الإنسان على القمر، ويمكننا اختراع مصائد فئران أفضل، وبيع عدد هائل من الزجاجات البلاستيكية التي تحتوي على المياه المعدنية، لكن لكي نكون «مثيرين للاهتمام» في العالم المعاصر، يجب أن نحاول مواجهة مشاكل عصرنا العاجلة والصعبة والملحة.

يحتاج حمَلة الأسهم والموظفون والشركاء والمستهلكون المستنيرون، في القرن الحادي والعشرين، إلى هدف عظيم.

(٥) الهدف العظيم: قائمة مرجعية

إليكم طريقة التفكير في كيفية تصميم هدف يناسب مؤسستكم:

- هل هدفنا يواجه مشكلة أساسية تسببها الشركات العاملة في المجال أو تؤدي إلى تفاقمها؟
- هل هدفنا يؤدي إلى قرارات قادرة على إعاقة المكاسب المالية قصيرة المدى أو الحد منها لصالح تحقيق إنجازات طويلة المدى؟
- هل هدفنا يدفع المجتمع نحو التطور؟
- هل هدفنا يواجه أحد الانتهاكات الكبرى في هذا العالم؟
- هل هدفنا يخل بالنظام السائد في سوق كاملة ويغيرها تغييرًا جذريًّا إيجابيًّا؟
- هل هدفنا يجعل العالم مكانًا أفضل جذريًّا؟

هذه مهمتنا. هذه طريقتنا في تحسين عالم الأعمال. هذه هي الطريقة التي من خلالها يمكن لمجال الأعمال المساعدة في حل المشكلات الكبرى بزماننا.

(٦) ما هي الشركات التي تتزعم هذا الاتجاه؟

دعونا نلقِ نظرة على نماذج للشركات الرائدة كي نبرز الإمكانيات المتوقعة حقًّا لهذا الاتجاه.

(٦-١) باتاجونيا، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية

إحدى الشركات الرائعة هي شركة باتاجونيا، التي تنتج ملابس وأدوات للاستخدام في الرياضات الخلوية، ولها تاريخ مميز في إنتاج ملابس لمتسلقي الجبال. ربما قرأت كتاب «دع موظفي شركتي يتزلجون على الأمواج» الذي ألفه مؤسس باتاجونيا إيفون شوينار (أنصحك بقراءته إذا لم تكن قد قرأته بعد!) لدى هذه الشركة سجل طويل من الانحراف عن نهج باقي الشركات في مجال عملها، وتمتلك ضميرًا يتجاوز الالتزام بالمقتضيات الإدارية البيروقراطية للعمل. في عام ١٩٨٥، كانت شركة باتاجونيا واحدة من الشركتين المؤسستين لمبادرة «واحد في المائة من أجل الكوكب»، وهي حركة عالمية يشارك فيها

ما يزيد عن ألف شركة، تتبرع بواحد في المائة من مبيعاتها لشبكة من المؤسسات البيئية في جميع أنحاء العالم.

وكان أحدث قراراتها، وربما أكثرها إلهامًا وإثارةً للدهشة، هو تكوين تحالف مع موقع إيباي؛ لتشجع على نحو فعال الملَّاك الحاليين لأدوات وملابس باتاجونيا، على بيع متعلقاتهم في متجر يحمل علامة تجارية داخل موقع إيباي، ويدعى «كومن ثريدز إينيشتيف». يبذل المتجر جهودًا فعالة لتشجيع العملاء المتوقعين على شراء بضائع باتاجونيا المستعملة. ولا يقتصر ذلك على موقع إيباي، بل تُروج المنتجات المعروضة للبيع ضمن متجر كومن ثريدز إينيشتيف في قسم «الملابس والأدوات المستعملة» في موقع شركة باتاجونيا على الإنترنت. إذا فكرنا في الأمر على نحو تقليدي، فإن هذا القرار يبدو «غبيًّا» على نحو واضح! فقد ترى أن هذا الأمر سوف يؤثر سلبًا على الأرباح قصيرة المدى، ويحدُّ من النمو، ولن يكون فعله صحيحًا في العموم.

لقد بذلت الشركات في القرن العشرين جهدًا هائلًا من أجل تشجيع أكبر قدر ممكن من المبيعات الجديدة. لكن شركة باتاجونيا رغبت في تقديم معالجة ملموسة لقضايا الاستدامة العالمية، يدفعها في ذلك هدفها الأسمى، وإحساسها الواضح بكيانها وبما تمثله من قيم. ولا يركز هذا الإجراء على أحد التحديات الكبرى التي يواجهها مجتمعنا فحسب، بل يلعب دورًا فاعلًا في قيادة الآخرين. ومؤخرًا قابلت أحد المنافسين الكبار لشركة باتاجونيا، وقال — مبتسمًا بإعجاب: إن هذه الخطوة «تغير اللعبة؛ تغير كل شيء.» رائع!

هذا هو التطبيق العملي للهدف العظيم. وكما قال شونيار في مقالة بمجلة «بيزنس ويك» عام ٢٠٠٦: «في كل مرة نفعل فيها الأمر الصائب ترتفع مبيعاتنا.» إنها الطريقة الذكية لإدارة الشركات؛ شركات القرن الحادي والعشرين.

* * *

بلغت إيرادات باتاجونيا ٢٦٠ مليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٥، وبلغ عدد موظفيها ١٢٥٠ موظفًا.

(٢-٦) نوما والمطبخ الشمالي الجديد، كوبنهاجن، الدنمارك

هل سمعت عن نوما من قبل؟ إذا كنت من عشاق الطعام فالإجابة ستكون نعم بالطبع. صُنف نوما كأفضل مطعم في العالم وفقًا لمجلة «رِستورانت» عامي ٢٠١٠ و٢٠١١.

لا يقع مطعم نوما في مدينة نيويورك أو مقاطعة توسكانيا أو تلال كتالونيا أو باريس أو لندن أو طوكيو، بل يقع المطعم — الذي يشتهر بالأطباق والنكهات التي تحتفي بأفضل المحاصيل الشمالية/الاسكندنافية — في كوبنهاجن، العاصمة الفاتنة للدنمارك. عندما ننظر إلى قصة مطعم نوما نجدها تسرد أحداثًا مدهشة وملهمة، عن قدرة الهدف والمعنى على تحقيق إنجاز هائل، وفي الوقت نفسه خلق جيل كامل من شركات مماثلة، تتبنى عقلية التغيير وتمكين تلك الشركات.

وكما يروي كلاوس ماير، الشريك في ملكية مطعم نوما، على موقعه الإلكتروني: «بعد أقل من ١٠ أشهر على افتتاح مطعم «نوما» في نوفمبر ٢٠٠٣، قمت مع رينيه ريدزيبي، كبير الطهاة والمدير والشريك في المطعم، بإطلاق مبادرة لتنظيم «منتدى المطبخ الشمالي»، وقبل يوم من انعقاد المنتدى في سبتمبر ٢٠٠٤، في ورشة استغرقت ١٨ ساعة، شكلت مجموعة من أفضل الطهاة في منطقتنا بيان المطبخ الشمالي الجديد. وهكذا ولدت حركة المطبخ الشمالي!»

إن هذا البيان مثال رائع على مجموعة من الأشخاص تجاوزوا مصالحهم الشخصية؛ من أجل وضع هدف عظيم ألهم حركة كاملة وفتح الطريق أمامها. إليكم البيان بالكامل:

بيان المطبخ الشمالي الجديد

نحن — الطهاة الشماليين — نرى أن الوقت قد حان لتأسيس مطبخ شمالي جديد، يضاهي معايير أفضل المطابخ في العالم، بموجب مذاقه الطيب وطبعه الخاص.

أهداف المطبخ الشمالي الجديد:

(١) أن نعبر عن قيم النقاء والنضارة والبساطة والأخلاقيات، التي نرغب في ربطها بمنطقتنا.

(٢) أن نعكس تغير الفصول في الوجبات التي نقدمها.

(٣) أن يعتمد طهينا على المكونات والمحاصيل، التي تتمتع بخصائص ممتازة؛ نظرًا لنموها في أراضينا ومناخنا واعتمادها على مياهنا.

(٤) أن نجمع بين الحاجة إلى المذاق الرائع، والمعرفة الحديثة بقواعد الصحة والسلامة.

(٥) أن نروِّج منتجات الشمال والمجموعة المتنوعة من البلدان الشمالية المنتجة لهذه المحاصيل، وأن نعرِّف الآخرين بثقافاتها الأساسية.

(٦) أن ندعم رعاية الحيوان، ونشجع على عملية إنتاج صحيحة في بحارنا، وفي أراضينا الزراعية، وفي البرِّيَّة.

(٧) أن نطور استخدامات جديدة متوقعة لمنتجات الطعام الشمالي التقليدية.

(٨) أن نجمع بين أفضل ما في تقاليد الطهي والطبخ الشمالية، والاتجاهات التي تبرز في الخارج.

(٩) أن نجمع بين الاكتفاء الذاتي المحلي، وتبادل المنتجات الإقليمية عالية الجودة.

(١٠) أن نعمل مع ممثلي المستهلكين، وغيرهم من محترفي الطهي، وصناعات الزراعة، وصيد الأسماك، والأغذية، والتجزئة والجملة، والباحثين، والمعلمين، والسياسيين، والسلطات في هذا المشروع، من أجل فائدة ونفع الناس كافة في البلدان الشمالية.

كما ترى بنفسك، فإن هذا البيان بسيط جدًّا، لكن إصداره واستخدامه وما ولَّده من معنى وطاقة، قد ألهم حركة بأكملها. إن حركة المطبخ الشمالي التي يصفها ماير تتخطى بكثير المطاعم الفاخرة التي يرتادها قلة قليلة، ففي عام ٢٠٠٥، تبنى مجلس الوزراء الشمالي وبرامج التنمية الوطنية الموسعة التابعة له — البيان، ويمكنك أن تجد مقالات عن حركة المطبخ الشمالي الجديد على الموقع الرسمي للدانمارك Denmark.dk ويشارك ماير بنفسه في برنامج غذائي طويل الأجل مع الحكومة والجامعات الدانماركية؛ من أجل تحسين الصحة الغذائية، بما فيها مشكلة السمنة في الأطفال.

وهكذا، خلق مطعم نوما سياقًا له معنًى أسمى ووضع نفسه فيه؛ فقد وضع إطارًا قادرًا على إثارة انتباه ومشاعر كل موظف متوقع، وكل شخص يتناول الغداء في هذا المطعم، وكل منتج ومورد للطعام.

هل كان تحقيق ذلك ممكنًا لو كان الدافع مجرد رغبة شخص واحد في العظَمة؟ لو كانت قصة المطعم لا تختلف عن القصة القديمة المعتادة، التي يكون بطلها طاهيًا شهيرًا يقدم محتوًى مبسطًا للجمهور عبر التليفزيون، ويسعى لأن يصبح من أصحاب الملايين؟ اسأل أي دنماركي عما حققه المطبخ الشمالي الجديد، وسيقول لك: لقد ساعد على استعادة الفخر بهويتنا الوطنية، وغيَّر توقعاتنا وعاداتنا المتعلقة بالأكل والطعام، ونشر ثقافة الدانمارك حول العالم. هذا ما يمكن تحقيقه من خلال قوة الهدف العظيم؛ تغيير يؤثر على ملايين على نحو أفضل.

* * *

حصل مطعم نوما على نجمتي ميشلان، وعلى تصنيف أفضل مطعم في العالم عامي ٢٠١٠ و٢٠١١، وفقًا لمجلة «رِستورانت».

(٦-٣) أنونيموس، شبكة الإنترنت، في كل مكان

أنونيموس منظمة مثيرة للاهتمام. وبدايةً، لست متأكدًا من أن في وسعنا تصنيفها أو فهمها كمنظمة، وبالتأكيد لا يمكن تصنيفها أو فهمها بوصفها عملًا تجاريًّا. تُعرف أنونيموس عادةً بأنها «تجمع حر لقراصنة الإنترنت والنشطاء» أو ما شابه ذلك. تعبر أنونيموس إلى حدٍّ كبير عن روح العصر، وهي في قلب حركة النشاط السياسي والاجتماعي الحالية (التي من بينها حركة «احتلوا» Occupy)؛ فهي مرتبطة بشبكة رقمية، وتتبع نظامًا لا مركزيًّا على ما يبدو، ولها شعار جذاب، وفوق ذلك يدفعها إحساس قوي للغاية بالقيم والعدالة، وتلك على الأرجح أهم السمات التي تجعلها مثيرة للإعجاب، وترتبط بموضوع هذا الكتاب. في هذا العالم شديد التغير نحتاج إلى النظر إلى الأطراف وإلى المغيرين الثوريين؛ كي نفهم كيف ستضطر جميع مؤسساتنا إلى التغير.

في وقت كتابة هذا الكتاب، قامت على الأرجح أنونيموس بما يلي:

- اخترقت شبكة سوني بلاي ستيشن، ملحقة ضررًا هائلًا بسمعة الشركة ومؤثرة تأثيرًا بالغًا على سعر سهم شركة سوني.
- اخترقت موقع الحكومة الإيرانية.
- هددت أحد اتحادات تجارة المخدرات المكسيكية.
- هددت حلف شمال الأطلسي (الناتو).
- استولت على ٤٠ موقعًا يستغل الأطفال إباحيًّا، ونشرت أسماء ١٥٠٠ من الزوار المترددين على أحد أكبر هذه المواقع.

من السهل إذا فكرنا بعقلية تقليدية أن نعتبر أنونيموس كيانًا تافهًا، فأيٌّ ممن يتبع مدرسة الأعمال القديمة سيصف أعضاءها على الأرجح بأنهم «أطفال، قراصنة، مخربون لا عقل لهم، أشخاص يُضيعون وقتهم فيما لا طائل من ورائه. زُجُّوا بهم في السجن!» وهو رأي يغفل النقطة المحورية ها هنا في رأيي: إن أنونيموس تحقق نتائج ذات تأثير مدوٍّ، وينطوي جوهرها على إحساس بالهدف، وكما يقولون عن أنفسهم: «نحن ندافع عن حرية الإنترنت.»

وإذا أمعنا النظر، وجدنا أمورًا كثيرة يمكن أن تتعلمها الشركات التقليدية، من تلك الشبكة التطوعية، التي تضم نشطاء غير مرتبطين بعلاقة رسمية، ولا يتلقون أجرًا. ما تقدمه أنونيموس لرجل أعمال القرن الحادي والعشرين هو مثال قوي وغير متوقع على

النتائج التي يمكن تحقيقها في العالم الواقعي، عندما يتوحد الناس خلف هدف عظيم مشترك. تحقق أنونيموس كل ذلك، في عالم توجد به أعداد هائلة من الشباب العاطل، وحيث تنتشر التكنولوجيا على نحو متزايد، وتُبَدِّل الوضع الراهن. وكما يقول بيل رودز المصرفي الشهير: «الوسائل التكنولوجية الحديثة تعني أن الأسواق تتغير بسرعة النانو ثانية.»

كيف — على وجه التحديد — تعبر أنونيموس عن هدفها، ونواياها، وقيمها؟ كيف كونت أنونيموس هذه الأمور في المقام الأول، أم إنها ظهرت فحسب وتطورت مع مرور الوقت؟ ما الذي تفعله أنونيموس، ويسمح لها بنقل هدفها على هذا القدر الكبير من الوضوح إلى العالم، من خلال الموارد التقليدية القليلة للغاية المتاحة لها؟ وكيف ستبدو مؤسستنا لو كانت أكثر شبهًا بأنونيموس؟

* * *

إحصائيات أنونيموس: مجهولة!

(٤-٦) جوجل، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية

ماذا عن مثال لشركة كبيرة، وعلامة تجارية بارزة؟ ماذا عن جوجل؛ تلك الشركة التي تقودها مجموعة من المبادئ الأساسية، الشركة التي ترفض تقديم توجيه قصير المدى لوول ستريت، بل تتبنى اتجاهًا آخر، تعبر عنه قائلة: «بدلًا من التفكير في طرق نحقق من خلالها مكاسب اقتصادية قصيرة الأجل مع كل ربع سنة، فإننا نركز على خدمة المستخدمين، وتقديم أكثر المعلومات ملاءمة بأقصى سرعة ممكنة.» هذه هي الاستراتيجية التي قادت الشركة في الوقت الراهن، إلى العمل في مجال البحث عبر الإنترنت، وإعلانات الإنترنت، والهواتف الخلوية، ونشر الكتب، والاتصالات، وغيرها من الأنشطة المتعددة.

يوجد — ولطالما وُجد — هدف أسمى لعمل جوجل، وأرى أن هذا الهدف يعبر عنه شعارها: «تنظيم معلومات العالم وإتاحتها عالميًّا والإفادة بها». وعندما تُمعن النظر في كل ما تفعله هذه الشركة تقريبًا، ستجد الهدف واضحًا ومرئيًّا، ويربط أجزاء هذه الإمبراطورية التجارية بعضها ببعض.

إذا كنتُ مهندسًا في جوجل، فقد تثير حماسي فكرة إتاحة معلومات ليست متاحة بعدُ للأشخاص الذين قد يستفيدون منها. وإذا كنت مسوِّقًا في جوجل، فمن الممكن

أن أستفيد من السمعة الحسنة الكبيرة و«المجانية» للشركة في المجتمع؛ لأن المنتجات والخدمات التي أحتاجها — لمواجهة مشكلات أساسية وتزويد مستخدمي تلك المنتجات والخدمات بقيمة كبيرة — متاحة (وغالبًا بلا تكلفة لأن شخصًا آخر يدفع، عادةً يكون المعلن)، وإذا كنت مديرًا في الإدارة العليا، يمكنني أن أثير حماس موظفيَّ عبر الإشارة إلى إسهامهم في هدف يتجاوز مجرد تقاضي راتب الشهر المقبل. يوجد معنى في هدف «تنظيم معلومات العالم»، وهذا المعنى بسيطٌ وواضح بما يكفي لاستخدامه في نطاق كامل من السيناريوهات، والأسواق المختلفة، والاحتياجات المتنوعة للمستخدمين.

ما الذي يجعل هدف جوجل جديرًا بالتوقف أمامه في سياق هذا الكتاب؟ في المقام الأول، لقد جعلت جوجل العالم أفضل لنا جميعًا، عبر إتاحة محرك بحث يربطنا بالمعلومات التي نرغب في إيجادها، وهذا وحده إسهام هائل في العالم لا يمكن قياسه. وكذلك بدَّلت جوجل نظام الإعلان على شبكة الإنترنت، وأحدثت ثورة فيه، من خلال تطوير نموذج لا يركز على النتائج فحسب، بل يكافئ التميز، ويسعى كذلك دائمًا إلى تقديم أفضل النتائج للمستخدم الباحث. ولا يمكن — على النحو التقليدي — أن تدفع لجوجل كي تتصدر نتائج محرك البحث (توجد صناعة منفصلة مختصة بذلك!) كفلت جوجل أيضًا روح الديمقراطية في إعلانات الإنترنت، من خلال تقديم منصة إعلانية و«باب خلفي» سمح في مرحلة مبكرة لأصحاب الشركات العائلية الصغيرة بترويج شركاتهم بسرعة وبسهولة في قوائم الترتيب، ومنافسة أكبر الشركات في الأسواق، بالاستعانة باستراتيجيات ذكية منفذة جيدًا. وأخيرًا، وكما تحدثنا في السابق، فقد قدمت جوجل نموذجًا يُقتدى به؛ حيث أوضحت أن في وسع إحدى الشركات تحقيق نتائج مالية هائلة، دون الرضوخ إلى طلبات محددة وقصيرة المدى من وول ستريت.

* * *

حققت جوجل إيرادات بلغت ٣٧٫٩ مليار دولار أمريكي، وأرباحًا بلغت ٩٫٧ مليارات دولار أمريكي في عام ٢٠١١ (غير مدققة)، وبلغ عدد موظفيها ٣٢ ألف موظف.

(٦-٥) أبل، كاليفورنيا، الولايات المتحدة

لن تندهش من ذكر شركة أبل وستيف جوبز في هذا الصدد (في حقيقة الأمر ينبغي إنشاء منظمة أشبه بجمعية خيرية، تستلزم أن يتبرع لها كل مستشار ومتحدث وكاتب

ومدير شركة يذكر أبل باعتبارها نموذجًا على التفوق بأي شكل من الأشكال، فقد تحولت هذه الشركة إلى دراسة حالة شائعة الاستخدام!) ورغم ذلك، فكما كتب بين هاينمان في شبكة مدونات «هارفرد بيزنس ريفيو»، فإن إدارة جوبز لشركة أبل لم تهدف إلى تحقيق مصالح حملة الأسهم في المقام الأول، يقول هاينمان: «من وجهة نظري، لا يمكن التشكيك أيضًا في أن جوبز، لم يكن مركِّزًا على حملة الأسهم، أو على اتباع طرق مختصرة، أو اتخاذ إجراءات قصيرة الأجل، لزيادة القيمة المضافة لحملة الأسهم. لم تدفع شركة أبل أية أرباح للمساهمين منذ عام ١٩٩٥، ولم تستخدم الشركة الرافعة المالية، وتمتلك ٧٦ مليار دولار أمريكي نقدًا، ولم تفكر — ولو قليلًا — في إعادة شراء أسهمها. من الصعب الزعم بأن قرارات العمل الأساسية في الشركة كانت مدفوعة بخيارات الاكتتاب في الأسهم (على الرغم من توفر إمكانية تأريخ خيارات الاكتتاب في الأسهم بتاريخ سابق في الجانب المدين).» وما زالت شركة أبل حتى وقت تأليف هذا الكتاب، تتبادل الترتيب مع شركة إكسون يوميًّا، على تصنيف: الشركةِ عامةِ التداول، التي تمتلك أكبر رأس مال سوقي في العالم.

أما ما فعلته أبل فهو زيادة القيمة المضافة لحملة الأسهم إلى حدٍّ مدهش، كنتيجة ثانوية لهدف أسمى مختلف — يتمثل في إسعاد العملاء وشق طريق للنجاح عبر الابتكار — أو كما قال ستيف جوبز: «ترك أثر في العالم.»

قد تعتقد أن وجهة النظر تلك واضحة، وتلقى قبولًا واسع الانتشار، لكن تَبَنِّي الإدارة العليا للشركات العالمية مِثْلَ وجهة النظر هذه ما زال يعتبر خبرًا مثيرًا. وقد قال مؤخرًا نائب الرئيس التنفيذي لبنك إتش إس بي سي بالمملكة المتحدة جو جارنر: «أعتقد أن زيادة رضا العميل سوف تزيد الربحية.» أرى أنه محقٌّ، وأُثني عليه في قول ذلك. لكن هل هذا خبر جديد؟

في الشركات الحديثة، ما زلنا نشهد نموًّا هائلًا في عدد وتأثير رواد الأعمال الذين يتصرفون وفقًا لهدف كبير، وسنظل نشهد هذا النمو. وكما جاء على لسان دانا جرينبرج، وكيت ميكون سويت، وإتش جيمس ويلسون في كتابهم «القائد الريادي الجديد: تطوير قادة يشكلون الفرص الاجتماعية والاقتصادية»: «من خلال التفكير في الهدف من الناحية المجتمعية ومن الناحية التجارية على حدٍّ سواء، يمعن قادة ريادة الأعمال النظر في

الافتراض الشائع، المتمثل في أن زيادة ثروة حملة الأسهم سوف تزيد من القيمة المقدمة للمجتمع ككل مع مرور الوقت.»

* * *

حققت أبل إيرادات بلغت ١٠٨ مليارات دولار أمريكي، وأرباحًا بلغت ٢٦ مليار دولار أمريكي عام ٢٠١١، وبلغ عدد موظفيها ٦٠٤٠٠ موظف.

(٦-٦) جرامين، دكا، بنجلاديش

يقرض بنك جرامين ملايين الفقراء، أكثرهم من النساء. وشركة جرامين فون هي أكبر مزود لخدمة الهاتف المحمول في بنجلاديش، ولديها ما يزيد عن ٣٢ مليون مشترك حتى وقت كتابة هذا الكتاب. أما جرامين دانون، فهي مؤسسة اجتماعية قائمة على مشروع مشترك، يوفر الزبادي المغذي للأطفال في ريف بنجلاديش. هذه ثلاثة أمثلة فقط على الجهود الكثيرة التي تبذلها مؤسسة جرامين.

كانت جرامين منذ نشأتها مؤسسة تمارس أعمالًا ذات هدف حقيقي، ومطلعة على الواقع القاسي للعالم النامي، وتحقق المعنى والنتائج التي تغير تمامًا حياة الأشخاص الذين تتفاعل معهم. إنها قوة لا يمكن إيقافها. وعلى وجه التحديد، تسعى شركة جرامين إلى مواجهة المشاكل التالية الموجودة في المجتمع:

- عدم امتلاك النساء للموارد المالية أو عدم سيطرتهن عليها.
- عدم مرونة المجتمعات وتحقيقها للاكتفاء الذاتي.
- عدم حصول المجتمعات على التغذية الصحية.

وقد أوضح محمد يونس — مؤسس مؤسسة جرامين العبقري، والحاصل على نوبل — للعالم كله ما يمكن تحقيقه عندما توجه المؤسسات المعنية بالأعمال اهتمامها للمشكلات المعقدة والبائسة في العالم النامي.

* * *

بلغ إجمالي أصول بنك جرامين ١٫٥ مليار دولار أمريكي عام ٢٠١٠، وبلغ عدد موظفيه ٢٢١٤٩ موظفًا عام ٢٠١١.

(٧) كيف يمكن إيجاد الهدف العظيم؟

عمليًّا توجد ببساطة ثلاث خطوات على طريق توحيد مجموعة من الأشخاص في إحدى المؤسسات لدعم هدف مشترك، ألا وهي:

(١) إيجاد الهدف.
(٢) صياغة الهدف.
(٣) الانغماس في الهدف.

(٧-١) إيجاد الهدف

من الواضح أن الخطوة الأولى هي إيجاد هدف مناسب للمؤسسة وقدراتها، وقادر على إثارة حماس أفرادها وتحفيزهم، والاتفاق على ذلك الهدف. ويوجد طريقان لإيجاد هدف عظيم؛ هما:

- الطريق الفردي: عادةً من خلال الشغف الشخصي أو وجهة النظر الشخصية للقائد.
- الطريق الجماعي: من خلال الجهد المشترك.

على الصعيد الفردي، فإن الشخصيات الملهمة، مثل: محمد يونس مؤسس بنك جرامين، أو إيفون شوينار مؤسس باتاجونيا، يكتشفون صدفةً، أو تدفعهم بالفعل، قضية أو مهمة شخصية. كلنا لدينا شغف يتأجج داخلنا. قد نشعر أن من المستحيل تحديده، وقد يبدو ضبابيًّا للغاية، وبعيدًا عن معتقداتنا حول العمل وطريقته المفترضة. رغم ذلك، فإن أكثر الأشخاص سعادة ونجاحًا يفعلون عادةً أمرًا يحبونه؛ إنهم يحبون عملهم، ويتقاضون كذلك أجرًا على مزاولته.

يمكن أن يكون اكتشاف شغفك وهدفك الشخصي أمرًا يعادل في بساطته التفكير في الأمور التي تستمتع بها حقًّا، أو ما تريد تقديمه للمجتمع، أو ما يجعلك متحمسًا وفي غاية النشاط؛ تلوِّح بذراعيك بانفعال، وتضحك بصوت عالٍ؛ فالأمر متعلق باكتشاف الشغف الذي يتأجج داخلنا بالفعل.

(أ) التدريب

عالم التدريب يلائم هذا الأمر بشكل جيد جدًّا، وتوجد تمارين «تخيُّل» رائعة يمكن أن يعلمك المدرب المتمرس إياها. وفي الحقيقة، إن مساعدة أحد الأشخاص على إيجاد هدفه الأسمى هو ما يثير الحماسة والشغف في نفوس معظم المدربين؛ فهي عملية ممتعة وتثقيفية، وتساعد على الاسترخاء، ويمكن لنتائجها أن تغير حياة الشخص، وقد عملت بنفسي مع معهد تدريب المدربين، ووجدت أن مستوى مدربي المعهد ممتاز (وكذلك برامج تدريب المدربين).

- «ما هو هدفك؟» (ريتشارد جيكوبز): هذا الكتاب ذو التصميم الرائع، يأخذك في جولة مكونة من سبعة أسئلة؛ كي «تعثر على إجابة هذا السؤال». وقد اكتشفت أن النسخة الصوتية من هذا الكتاب، كانت طريقة ممتازة للاطلاع على المحتوى، وممارسة التمارين البسيطة الممتعة التي يتضمنها. وما زلت أتذكر سماعي إياه أثناء رحلة بالقطار استغرقت ساعة واحدة من برايتون إلى لندن في وسط يوم عمل صاخب ومرهق، وتدويني لبعض الأفكار المفيدة حقًّا حول ما أريد تحقيقه في هذا العالم. أوصي بهذا الكتاب بشدة.
- «القيادة: بوضوح وببساطة» (ستيف رادكليف): في هذا الكتاب الرائع سهل القراءة، الذي يتحدث عن القيادة، يقدم لك ستيف رادكليف طريقة عملية جدًّا لاكتشاف شغفك، واصطحاب الآخرين معك، في رحلة تعتمد على نموذج «المستقبل المنشود، وإشراك الآخرين، وتحقيق النتائج» الذي يقترحه. وكما هو الحال مع كتاب «ما هو هدفك؟» فإن هذا الكتاب يضم مجموعة محدودة من الأسئلة المفتوحة الرائعة في بساطتها؛ لتساعدك على الفهم، جنبًا إلى جنب مع أساليب عملية، تهدف لدفع فريق العمل الأكبر نحو أداء دوره.

(ب) في المجموعات

في المجموعات الأكبر حجمًا، قد يصبح تحدي العثور على هدف موحد أكثر صعوبة بمراحل، لكن النتيجة تكون أوضح تأثيرًا عندما تشمل مجموعة بأكملها، سواء أتمثلت هذه المجموعة في فريق، أم في شركة صغيرة، أم في أحد قطاعات الشركة، أم في مؤسسة كاملة.

أشعر مرة أخرى أن الهدف يقبع وراء الستار، في انتظار إعادة اكتشافه، ومشاركته مع الآخرين. ومهما كانت الظروف صعبة أو سيئة، فإن الفرق والمؤسسات تجمعها في الغالب قيم وأهداف ضمنية، قد تكون مشتركة بينها، لكنها مستترة في أغلب الأحيان.

وطريقتنا في إيجاد هدف عظيم، تتمثل في هذا الصدد في تنظيم ورش جماعية، مكونة من ثمانية إلى خمسة عشر فردًا، في مكان هادئ و«آمن» بما يكفي، بعيدًا عن المكاتب والمقاطعات المعتادة، وطرح بعض الأسئلة نفسها الموجودة في الكتابين المشار إليهما سابقًا، لكن في سياق جماعي.

في فريقي، عندما نعمل على تحسين خدمة عملائنا (أو بالمثل من أجل تطوير شركتنا) فإننا نستخدم في الغالب جدرانًا بيضاء وورقًا لاصقًا لكتابة الملاحظات، أو نلصق بطاقات فهرسة في مكان مرتفع كي يستطيع الجميع رؤيتها، ويكون مكتوبًا عليها رسائل تذكير تحفيزية على شاكلة ما يلي:

- ما الذي نهتم به؟
- لماذا نقوم بهذا العمل الذي نفعله؟
- ما الأمور المهمة حقًّا؟
- ما هو هدف مؤسستنا؟
- ما الذي نرغب فيه من أجل مستقبل هذه المجموعة/الفريق؟
- ما الأمر المهم حقًّا الذي يمكننا تقديمه للعالم؟

يمكن أن تستخدم الموجة الأولى من الإجابات كبداية لمناقشة جماعية حول ماهية الهدف المشترك المنشود.

لمزيد من المعلومات حول كيفية إجراء ذلك على نطاق موسع، لا سيما إذا كنت تعمل في مؤسسة كبيرة للغاية، توجد بعض المعلومات الرائعة حول تطور شركة دافيتا الأمريكية، الرائدة في خدمات رعاية الكلى، في القسم الخاص بالقراءات الإضافية في نهاية هذا الفصل.

(٧-٢) صياغة الهدف

بعد تحديد الهدف، فإن التصرف الضروري على مدار هذا القرن، هو بالتأكيد ربط ذلك الهدف بقضية ذات أهمية في العالم؛ فعلى سبيل المثال، أثناء عملي في الدنمارك، أخبرني

أحد الأصدقاء عن قصة شركة دانماركية تُدعى جراوندفوس، وهي شركة لها تاريخ طويل في تصنيع مضخات ممتازة لأغراض متعددة، وتنتج حوالي ١٦ مليون وحدة ضخ سنويًّا. وأخبرني صديقي أن ما فعلته جراوندفوس في الآونة الأخيرة، للمساعدة في دعم وتوجيه مجال العمل ككل، كان إعادة صياغة إنتاجها الفعلي من المضخات ليتلاءم مع سياق عالمي، حيث لا يزال الحصول على مياه شرب نظيفة يمثل تحديًا كبيرًا لملايين من الناس في العالم النامي، وحيث تتزايد أهمية الاستدامة بشدة.

واليوم تصوغ جراوندفوس ما تفعله في السياق التالي: «جراوندفوس شركة عالمية رائدة في مجال توفير المضخات المتقدمة، وقد أرست اتجاهًا جديدًا في مجال تكنولوجيا المياه. تسهم الشركة في الاستدامة العالمية، من خلال تكنولوجيات رائدة تحسن جودة حياة الأفراد، وتهتم بالكوكب.»

إذن تتمثل الفرصة في هذا السياق، في ربط النشاط الذي تقدمه الشركة بإحدى القضايا بالغة الأهمية في القرن الحادي والعشرين.

عليك إيجاد إجابات لمثل هذا النوع من الأسئلة:

- كيف يرتبط هدفك بقضايا وتحديات واحتياجات مهمة حقًّا، وذات أهمية في العالم؟
- إلى أي مدى تبدو تلك القضايا واضحة وحاضرة في أذهان الموظفين؟

(٧-٣) الانغماس في الهدف

إن الانغماس في الهدف العظيم هو الجزء الممتع. إنه الجزء الذي سيزداد — بعد توضيحه — سهولة وإثارة مع مرور الأيام.

إنه يتحداك ويتحدى من حولك؛ من أجل إيجاد الرابط بين العمل والهدف.

يعني الانغماس في الهدف أيضًا مشاركته. إن هذا الجيل من الشركات الرائدة يرحب بمناصرة القضايا التي يؤمنون بها، وإقناع الآخرين بتبنيها. ويشاركون الآخرين بالمعرفة من خلال الندوات والمقالات والأحاديث، فينشرون قضيتهم ويناصرونها.

- ما الذي تستطيع مؤسستك فعله لمناصرة تلك القضايا المهمة التي تحتاج إلى إصلاح في هذا العالم؟
- كيف تستطيع مشاركة الهدف العظيم الذي تتبناه مؤسستك مع الآخرين؟

- هل يمكنك تكوين شيء من قبيل حركة المطبخ الشمالي، أو مبادرة واحد في المائة من أجل الكوكب؟
- مع من يجب أن تتعاون مؤسستك من أجل تحقيق ذلك؟

(٨) ملخص

لقد بدأنا بهذا الفصل لأنه النقطة التي ينطلق منها كل شيء. إن الانشغال بهدف عظيم يتجاوز كل شيء آخر بعده، ويؤثر عليه. إنه مفتاح المملكة، إنه مرشد الطريق، إنه الوصفة السرية! وبدون هدف شخصي ومؤسسي واضح يحظى بأهمية حقيقية — هدف عظيم — يكون كل ما سواه زخرفًا و«كماليات».

وعلى الرغم من أن التغيير قد يبدو مضنيًا ومستحيلًا، فإنه ليس كذلك على أرض الواقع. ابذل قصارى جهدك، وابدأ عما قريب، وسوف تدهش نفسك وتدهش الآخرين من حولك.

في هذا الفصل الذي يتحدث عن الهدف والمعنى استعرضنا «سبب» ضرورة تبني المؤسسة لهدف عظيم. في الفصل التالي المهم، الذي يتناول «الديمقراطية والتمكين»، سوف نلقي نظرة على عنصر أساسي يتمثل في «كيفية» تحقيق المؤسسة ذلك. هل هي مجرد شركة لا تختلف عن مثيلاتها، لكنها تمتلك الآن هدفًا أكثر أهمية؟ هل تتصرف مثل ملايين المؤسسات التقليدية في ممارساتها وصناعة القرار فيها، أم أنها تقدمية أيضًا ومبتكرة في طريقة إنجازها للعمل؟

(٩) قراءات إضافية

- شاهد حديث كلاوس ماير في مؤتمر ريبيلد ٢١ عبر هذا الرابط http://bit.ly/cltrshk1 (٢٨ دقيقة من الشغف، والإثارة، والمتعة).
- دراسات حالة عن دافيتا من مجلة «هارفرد بيزنس ريفيو» (تتطلب دفع رسوم بسيطة لقراءتها):
    - «كينت ثيري: عمدة دافيتا» (bit.ly/cltrshk2).
    - «كينت ثيري: تحديات القيادة في بناء وتطوير الشركات العظيمة» (bit.ly/cltrshk3).

الفصل الثاني

الديمقراطية والتمكين

بعد أن استعرضنا الهدف والمعنى، وكيفية تحديد الهدف الشخصي والمؤسسي بصفة خاصة، فإن هذا الفصل سيساعدك على تحقيق تلك المهمة المحددة، بطريقة متطورة ومثيرة للحماس. وإذا كان الهدف هو القلب، فالديمقراطية والتمكين هما العضلات والرئتان؛ فهما يجعلان الهدف حقيقة كاملة، ويحققان النتائج على نفس المستوى من التقدمية والتجدد. ويتناول هذا الفصل طريقة تصرف المؤسسة.

كيف تتصرف الشركات عادةً في وقتنا المعاصر؟ إذا أمعنَّا النظر فسيبدو أن معظم الشركات في تصميمها وتصرفها، تحاكي النموذج العسكري الذي تكون فيه السيطرة لأصحاب المراكز العليا، والقائم على الأوامر والتحكم. بيد أنه من الواضح أن هذا الأسلوب غاية في البطء والغباء بالنسبة للقرن الحادي والعشرين، والعسكريون أنفسهم يوافقون على ذلك.

إن عالم ما بعد التصنيع مختلف على نحو واضح، وأية مؤسسات معاصرة أصبح لزامًا عليها أن تتعامل مع قوى مختلفة جذريًّا، عن القوى التي واجهت أسلافها من مؤسسات تعود لأجيال سابقة. إننا نواجه منافسة هائلة من مجموعة جديدة من المنافسين العالميين، واضطرابات في نظم الأسواق والمؤسسات بسبب التقدم التكنولوجي المستمر، وتغيرات هائلة في دور المؤسسات في المجتمع، وتوجهات متغيرة لقوى عاملة تتغير بدورها. هذا إلى جانب الحركة التي لا يمكن إيقافها، والساعية نحو إرساء مزيد من الوعي حول تأثير أفعالنا على العالم من حولنا؛ إنه بحث عن معنًى أسمى، وسلوكيات أكثر استدامة.

ولذلك يجب بالتأكيد أن تتطور طريقة توزيع السلطة واتخاذ القرارات. تخلق الشركات المعاصرة — التي تدرك ذلك بداهةً — طرقًا مبتكرة حقًّا لاتخاذ القرار، وتحيي أيضًا النماذج القديمة التي ازدرتها أوساط الأعمال.

ما تفعله تلك المؤسسات في جوهر الأمر، هو قلب المتعارف عليه رأسًا على عقب، وتقديم طرق أكثر ذكاءً وربحيةً وجودةً لاتخاذ القرارات في العمل.

إن فكرة الديمقراطية في حد ذاتها في العمل تعتبر فكرة ثورية، وتعتبر «المشاركة» من الكماليات، بينما أصبح التعاون كلمة رنانة جوفاء على نحو متزايد، بفضل شركات التكنولوجيا التي لا تنفك تردد أن نظامها سوف يعزز التعاون.

راودتني فكرة «الديمقراطية» في العمل لأول مرة، أثناء جلوسي على المكتب في وظيفتي الأولى (والوحيدة) بعد أن هجرت الدراسة الجامعية. كنت أستمتع بعملي، وبالتقدم الذي أحرزه، وتدرجت من التسويق عبر الهاتف (عمل مرعب) إلى تسويق المنتجات، وهي المهمة التي كانت ممتعة في شركة الاتصالات متوسطة الحجم التي عملت بها. كنت أحب زملائي، وأحترم مديري، وكان العمل ممتعًا، وكانت المشكلة الوحيدة هي أنني أثناء التقييم السنوي، طلبت زيادة راتبي لمستوى راتب زميل أكبر مني سنًّا، لكن أداءه ليس عاليًّا إلى حدٍّ كبير، فأجاب المدير: «أنت تُبلي بلاءً حسنًا بالنسبة إلى سنك.» ماذا؟! في هذه اللحظة شعرت أني لا بد أن أنتقل إلى بيئة لا يحدُّ فيها عمري تقدمي، ولحسن حظي عثرت مصادفةً على موقعي مجلتين أمريكيتين متخصصتين في ريادة الأعمال هما: مجلة «إنك»، ومجلة «فاست كومباني». وبدأت أتحمس لحلم إنشاء شركة خاصة بي. وفي يوم من الأيام أثناء تصفح موقع مجلة «إنك» وجدت مقالة غيرت حياتي.

كانت المقالة بعنوان «قوة الاستماع»، ومكتوبة عام ٢٠٠٣، وتروي قصة شركة تصنيع صناديق من الورق المقوى، يملكها اثنان من خريجي جامعة هارفرد، هما الأخوان سنتناري (يوجد رابط للمقالة كاملة في قسم «قراءات إضافية» في نهاية هذا الفصل). وفي ظل هذه السوق الصعبة التي تعج بالمنافسين، اتبع الأخوان في البداية ممارسات إدارة الأعمال التقليدية، فهما على أية حال تخرجا في كلية هارفرد للأعمال. ورغم ذلك، فبعد قضاء فترة عصيبة، بدآ يفهمان الأمر بوضوح، ومع ازدهار العمل، توصلا لأفكار حول نظام الإدارة المفتوحة، وغيرها من الممارسات المستنيرة. وسرعان ما وجدا نفسيهما يطالعان كتاب «المتفرد» لريكاردو سيملر، وفي هذا الكتاب وضع المؤلف — وهو رئيس تنفيذي برازيلي — أسلوبَ عملٍ مجنونًا تمامًا، أدى إلى ازدهار

شركة التصنيع الخاصة به. (وبالمناسبة، كتاب «المتفرد» كتاب مشهور ومتداول منذ فترة، والأشخاص الذين قد لا تتوقع قراءتهم بالفعل لهذا الكتاب ربما يكونون قد قرءوه؛ وفيهم الموظفون الجدد المتوقعون؛ إن قراءة هذا الكتاب قد تصبح أشبه قليلًا بسِرٍّ خاص، يتشارك فيه المنتمون لحركة تطوير مجال الأعمال تلك، «آه، لقد قرأت كتاب «المتفرد»!» مع إيماءة رأس وابتسامة تدل على المعرفة!)

أخذ الأخوان سنتناري — بعد إلهام الكتاب لهما — ينفذان كل أنواع ممارسات التغيير الجذري، بما فيها نظام المحاسبة المفتوح، والتصويت على القرارات الأساسية (وأسفر هذا في بعض الأحيان عن سير القرارات في اتجاه مناقض لما تمناه الأخوان). طَبعتُ تلك المقالة، وتعهدتُ أنه في يوم من الأيام ستكون هذه هي طريقة عمل شركتي.

وبعد سنة أو ما يقرب من ذلك، أعطيت المقالة المطبوعة لشريك العمل الجديد توم نيكسون، وقد أعجبته أيما إعجاب. وقرأ كلٌّ منا كتاب «المتفرد» لريكاردو سيملر بشغف كبير، وأصبح كتابًا مقدسًا بالنسبة لنا، وبدأنا تأسيس شركتنا.

لكن لماذا؟ ما الذي دفع كل هؤلاء الأشخاص لإنجاز العمل على نحو مختلف؟ لماذا قد نرغب نحن — أو أنت أو أي شخص — في واقع الأمر في إدارة الشركات على نحو ديمقراطي؟

(١) لماذا نتخذ القرارات ونوزع السلطة على نحو مختلف؟

إذن لماذا تضع تلك المؤسسات الجديدة الاجتماعية بدرجة أكبر، أساليب ديمقراطية بديلة وثورية على ما يبدو، من أجل اتخاذ القرارات؟ يبدو هذا الأمر متأثرًا بثقافة الهيبيز، أليس كذلك؟ وقد يثير تعليقات ساخرة، مثل: «إذن إنكم تجلسون جميعًا في حلقة كبيرة كلما رغبتم في اتخاذ أحد القرارات؟» كم هذا سخيف! كم هذا مضحك!

الجواب البسيط هو: لأنه خيار منطقي؛ منطقي على صعيد الأعمال، وعلى صعيد المجتمع، وعلى صعيد الأشخاص.

خلال فترة تقدر بنحو خمس أو عشر سنوات، سيصبح هذا هو الاتجاه السائد. (وهو في طريقه لذلك بالفعل وبسرعة كبيرة). وعند ذلك الحين، ستكون الفرصة والميزة المتاحتان للشخص الجريء و«اللاعقلاني» — وآمل أن تكون أنت هو — قد فاتت، فالآن هو الوقت المناسب!

إليكم بعض العوامل الأساسية التي تدفع المؤسسات في عصرنا، لإضفاء مزيد من الديمقراطية على عملية اتخاذ القرار:

(١) قانون لينوس.
(٢) جيل الألفية.
(٣) الزمن الفعلي.
(٤) الإنترنت.

(١-١) قانون لينوس

لينوس تورفالدس هو واضع نظام التشغيل لينكس الذي يشغِّل أسرع عشرة أجهزة كمبيوتر خارقة في العالم، وهو الأساس الذي اعتمدت جوجل عليه عند تطوير نظام أندرويد. وقانون لينوس مسمًّى على اسمه. يقول القانون: «إذا توافر عدد كافٍ من العيون، فستصبح كل الأخطاء البرمجية سهلة الإصلاح.» والخطأ البرمجي هو مشكلة أو خلل، يربك المطور الوحيد، ويعجز عن إصلاحه. وعن طريق طرح المشكلة لنطاق مشاركة أوسع، كما فعل تورفالدس أثناء تطوير تقنية لينكس التي يعتمد عليها للغاية، تصبح كل الأخطاء البرمجية «سهلة الإصلاح».

حقق نموذج المصدر المفتوح — المدعوم بحكمة قانون لينوس — نجاحًا هائلًا، واستفدنا جميعًا منه. إننا نعيش في عالم تدار فيه أجزاء كبيرة من شبكة الإنترنت، اعتمادًا على برمجيات المصدر المفتوح التي تُشغِّل خوادم الإنترنت التي تتدفق من خلالها المعلومات يوميًّا. وقد صُنعت وتطورت برمجيات، مثل: خادم الويب أباتشي، الذي يشغل ٦٥ في المائة من خوادم الإنترنت، ومتصفح موزيلا فايرفوكس، على يد جماعات صغيرة وكبيرة من مطوري البرمجيات، الذين لم يلتقوا في الحياة الواقعية في أغلب الأحيان.

ومن الأهمية بمكان أن مجتمع مطوري البرمجيات، يرى أن لينكس وبرمجيات المصدر المفتوح في العموم، أكثر أمنًا وقوة وموثوقية، من البدائل التجارية؛ لأن قانون لينوس يسمح بتطوير شفرة هذه البرمجيات في ضوء الشفافية.

إن العمل الجماعي في شبكة مسطحة مترابطة، على نحو فضفاض، بطريقة الند للند؛ هو السبب في أهم تقدم في المجتمع البشري خلال الألف سنة الأخيرة (ألا وهو الإنترنت). ما يوضحه لنا قانون لينوس هو إمكانية تمخض منهج المشاركة الجماعية في

الإدارة والإنتاج عن نتائج نهائية أعلى بمراحل في مستوى الجودة. هذا أحد العوامل التي تدفع المؤسسات نحو أساليب اتخاذ قرارات تتسم بقدر أكبر من الديمقراطية.

ومن ثم، فالسؤال الذي يواجهنا في المؤسسات في وقتنا الحاضر هو: هل لدينا عدد كافٍ من العيون المؤهلة للنظر في هذه المشكلة، وإذا كان الجواب لا، فكيف يمكننا حلها بالاستعانة بمنهج مختلف لصناعة القرارات التي نتخذها حول العمل؟ هل ساعدت الإسهامات الديمقراطية التي قدمها الكثير من الأشخاص في خلق أفضل الحلول الممكنة؟

(١-٢) إدارة جيل الألفية

الدافع الثاني نحو أساليب ذات قدر أكبر من الديمقراطية والمشاركة في العمل، هو أن فريقك ومؤسستك ككل تعج بأفراد من جيل الألفية، الذي أصبح يشكل، على نحو متزايد، جزءًا كبيرًا من قوة العمل. وهؤلاء الأشخاص لن يقبلوا بالتأكيد أسلوب الإدارة القائم على إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. ونظرًا لنشأة هذا الجيل في ظل عالم مختلف، فإن توقعاتهم من العمل مختلفة جذريًّا. «يميل جيل الألفية في بيئة العمل إلى تفضيل أسلوب إداري قائم على المشاركة الجماعية، ويكرهون البطء، ويريدون تقييمًا فوريًّا لأدائهم.» (فرانسيس سميث ٢٠٠٤). ومرة أخرى فإن: «السرعة، والتخصيص، والتفاعل — الارتباط المتبادل غير السلبي — من المتوقع أن يساعدوا في الحفاظ على تركيز جيل الألفية» (مارتن وتولجان، ٢٠٠٤). سوف تفشل إن لم تشرك هؤلاء الأفراد، لكن إذا كسبت دعمهم، وأشركتهم، واستعنت بهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛ فستحقق النجاح!

توجد فائدتان في هذا الصدد؛ أولًا: إن إشراك الفرق التابعة لك على نحو فعال في عملية اتخاذ القرارات سوف يحسن من جودة تلك القرارات (قانون لينوس). ثانيًا: العمل مع الموظفين، لا سيما موظفي جيل الألفية، سوف يعزز إلى حد كبير تفاعلهم مع تلك القرارات ذات الجودة الأعلى، وكذلك استعدادهم لإتمام العمل حتى نهايته، وأيضًا مشاعرهم وأفكارهم.

ومن ثم فإن وصول جيل الألفية يتيح لنا فرصة هائلة لتطوير طريقة صناعة القرار.

(١-٣) الزمن الفعلي

الدافع الثالث والملحُّ لانتهاج المزيد من الأساليب التي تمكن المؤسسة ككل، هو أن هذا العالم المترابط على نحو هائل وسريع التطور، يتحرك بسرعة، تجد مؤسساتنا صعوبة في مواكبتها. يوجد فصل كامل يتحدث عن ذلك لاحقًا في هذا الكتاب (انظر الفصل السادس الذي يتحدث عن سرعة التغيير). لكن باختصار، في الوقت الحاضر، لا يمكننا فحسب أن ننتظر وصول المعلومات ببطء إلى المستويات الإدارية العليا، ثم رجوعها مرة أخرى، في حين أن الأحداث والمعلومات التي تتدفق في الأسواق، تتحرك بسرعة كبيرة. وهو ما عبر عنه مسئول علاقات عامة في إحدى شركات السكك الحديدية الأوروبية الكبرى — خلال إحدى الفعاليات التي أسهم فيها كلٌّ منا — قائلًا: «في الماضي، عند حدوث إحدى الأزمات، اعتدنا أن يكون لدينا عشرون دقيقة قبل إذاعة الخبر، وخلال تلك الفترة نكون قد فهمنا الموقف، أما في الوقت الحاضر، فقد أصبح لدينا عشرون ثانية.» وازدرد ريقه متوترًا.

ومن المضحك أن الاعتراض على أشكال صناعة القرار المعتمدة على المشاركة والتمكين يكون غالبًا بحجة «ضيق الوقت». ربما يكمن التحدي الحقيقي هاهنا، في أننا ليس لدينا وقت للخوض في عمليات اتخاذ القرار التقليدية، ألا وهي التعرض لعقبات، ثم انتظار إعلان قرار معلق في المؤسسة كلها، بينما يحدث التغيير والتبديل في العالم الحقيقي. الوضع أشبه قليلًا بالقول المأثور: «الغالي ثمنه فيه» — وعلى عكس المتوقع يعبر هذا القول عن الضغوط التي نواجهها، دون ثرثرة بما لا طائل وراءه.

وهكذا في ظل طبيعة الزمن الحقيقي للعالم الذي نعمل ونعيش فيه حاليًّا، نحتاج إلى إعادة تشكيل وتحديث بنية اتخاذ القرار؛ كي نظل نتحرك بالسرعة نفسها التي يتحرك بها العالم خارج نطاق جدراننا الأربعة.

(١-٤) الإنترنت

الدافع الرابع الذي يحفز تغيير عمليات اتخاذ القرار هو — استعدوا للمفاجأة — الإنترنت! في الكتاب المتنبئ الرائع «انطلاق قطار التلميحات» كتب مؤلفوه عام ١٩٩٩ أن «الروابط التشعبية سحقت التراتبية الهرمية». وكما توقعوا، ففي ظل عالم تربط فيه الإنترنت جميع الأشخاص ربطًا شاملًا على المستويات كافة، بصرف النظر عن الاسم

الوظيفي أو المنصب في الأنظمة الهرمية الرسمية، فإن تأثيرنا وانتباهنا يتجهان إلى الشخص الذي يستطيع حل المشكلة بالفعل.

على سبيل المثال، في وظيفتي الأولى والتقليدية الوحيدة، كانت توجد موظفة استقبال لطيفة تدعى مارجريت. كانت مارجريت تعمل في تلك الشركة منذ فترة طويلة، وتدين لها بالولاء، ولم يكن لديها إلا القليل من السلطة أو التأثير الرسميين، ورغم ذلك، فمتى بدأتَ التعرف على سير العمل، فستدرك أن هناك الكثير من الأسئلة والموضوعات التي لا يعرف إجابتها إلا مارجريت فقط.

واليوم يتواصل أمثال مارجريت عبر الإنترنت مع عدد كبير من الأشخاص الذين يبحثون عن إجابات. ولذلك نشهد انتشار ظاهرة المهندس الذي يحل مشكلات العملاء متطوعًا، خارج ساعات العمل الرسمي عبر موقع تويتر. ومدير الإدارة العليا الذي يستمع إلى العملاء الحقيقيين وينضم إليهم، دون الإفصاح عن اسمه؛ كي يفهم تقييمهم الصادق والمباشر الموجود على المنتديات، ذلك التقييم الذي لا يمكنه الاطلاع عليه عبر الوسائل التقليدية. وتطوير فرق ومناصب جديدة؛ لتقديم خدمة العملاء عبر شبكات التواصل الاجتماعي؛ استجابةً لمجموعة فرعية من العملاء الذين يعرفون أنهم يستطيعون الحصول على استجابة أسرع لمشاكلهم، عندما يحدثون جلبة بشكواهم على تلك الشبكات العامة. لقد سحقت الروابط التشعبية حقًّا التنظيم الهرمي. والهيكل التنظيمي للمؤسسة إما أن يساعد في ذلك، أو يعترض طريقه. ونتيجة لذلك، فإن طريقة تمكين الأشخاص لها تأثير ثانوي مباشر على طريقة أداء المؤسسة.

(٢) مزايا العمل القائم على المشاركة

في ظل هذه العوامل الأربعة، تستعين المؤسسات المعاصرة بقوة الديمقراطية؛ من أجل وضع مناهج لاتخاذ القرار، تتسم بالمزيد من الذكاء. وهذا يؤدي إلى فوائد قوية وملموسة للغاية على صعيد الأعمال، تشمل ما يلي:

- تحقيق أعلى مستويات الارتباط من جانب العمالة، وهو الأمر الذي طالما ثبت أنه يؤدي إلى زيادة الربحية.
- جذب أفضل المواهب، بما فيهم جيل الألفية (يوجد المزيد من المعلومات حول هذا الأمر في الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين).

- زيادة التعاون؛ مما يؤدي إلى مزيد من الابتكار، وتقليل فرط الاعتماد على القلة القليلة من «مختزني المعرفة».
- تحسين القدرة على التكيف داخليًّا على نحو أسرع، في ظل بيئة عمل متقلبة، وتتغير بشدة مع الظروف.
- تحسين القدرة على التواصل على نحو فعال، وبالسرعة الجديدة للعمل، التي أصبحت أقرب — إلى حد كبير — إلى الزمن الفعلي؛ بفضل التكنولوجيا (انظر الفصل السابع الذي يتحدث عن الحمض النووي التكنولوجي).

(٢-١) إذن كيف تبدو الديمقراطية في عالم الأعمال؟

لنجعل الأمر عمليًّا ومفيدًا نحتاج إلى تقسيمه إلى ثلاثة أقسام:

- الأخلاقيات والمبادئ.
- أساليب صناعة القرار.
- المحفزات الأساسية.

(أ) الأخلاقيات والمبادئ

أولًا، لكي تنجح في مسعاك لا بد أن تؤمن ببعض المبادئ الأساسية. والمبدأ الأساسي هو: «أؤمن أننا يمكننا الحصول على نتائج أفضل من خلال إشراك المزيد من الأشخاص المناسبين.»

إذا لم تستطع تصديق ذلك، فلن تحقق أي تقدم. بكل بساطة، يجب أن تؤمن وترى أن طرح الموضوعات والقرارات للمناقشة أمام المزيد من الأشخاص المناسبين، سوف يقود إلى نتائج نهائية أفضل. وكما هو الحال مع أي شيء جديد، فالأمر يتوقف على التحلي بالإيمان، والإقدام على التنفيذ. وبمجرد أن تنفذ، سوف تجني المكاسب. لكن كي تتخذ الخطوة الأولى في التنفيذ يجب أن تؤمن أن النتيجة يمكن أن تكون أفضل.

ثانيًا، يجب أن تبذل جهدًا في العملية، ثم تكون مستعدًّا لتحمل نتائجها. لن تمكن وتعزز حقًّا هذا الأسلوب في صناعة القرارات حتى تتأقلم مع قرار أوشك على الصدور، ولم يعد مصيره بين يديك، ويكاد يكون — لدواعي أسفك — النقيض التام لما تمنيته.

يجب أن تكون العملية حقيقية، ويجب أن يبذل الجميع قصارى جهدهم من أجل جعلها حقيقية. وإذا ظهر أي دليل، إما على عدم دعمك الكامل لقرار اتخذته المجموعة، أو على أنك تزج فقط بالموضوعات السلسة والسهلة غير المهمة إلى عمليات صناعة القرارات الجماعية، فإنك سوف تفشل. يجب أن تكون العملية حقيقية! وهنا تكمن الإمكانية الهائلة، في الحقيقة والإثارة والقوة المشتركة المتمثلة في صنع قرارات حقيقية معًا.

هذان المطلبان هما الأصعب إلى حد كبير؛ لأنهما الأهم، وكل ما سواهما هو مجرد تفاصيل غير مهمة. الأمر سهل، أليس كذلك؟

ورغم ذلك، فبالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بالخوف من تسليم مهمة صناعة القرار فجأة إلى عوامٍّ موظفي الشركة الذين يصعب السيطرة عليهم، توجد خطوات وسيطة يمكن اتخاذها في هذه الأثناء.

في تجربة شركتي الخاصة، انتقلنا من الاشتراك في اتخاذ قرارات غير مهمة نسبيًّا، مثل: «هل نغلق الشركة في الفترة ما بين أعياد الميلاد المجيد حتى السنة الجديدة؟» إلى اتخاذ قرارات أكثر تأثيرًا وأهمية، مثل: «هل نرفض هذا العميل المتوقع بسبب دواعٍ أخلاقية؟» وأيضًا: «ما هي حزمة المكافآت التي سنعطيها للرئيس التنفيذي هذا العام؟»

لا توجد طريقة صائبة أو طريقة خاطئة لفعل ذلك، ولا توجد طريقة متفق عليها. ومع المضي قدمًا في الكتاب، ستجد طرقًا لجعل المؤسسة التي تعمل معها تسلك طريق التغيير الخاص بها.

(ب) أساليب صناعة القرار

يوجد عدد من أساليب صناعة القرار المتطورة، والموصى بها في أماكن أخرى، وهي تشمل ما يلي:

- الأسلوب الديمقراطي.
- الأسلوب السوسيوقراطي (الحكم الجماعي)/توافق الآراء.
- الأفراد أو الجماعات المتمتعون بالتمكين.

سنتناول طريقة البدء في تطبيق هذه الأساليب بمزيد من التفصيل، بعد إلقاء النظر على مجموعة من الشركات الرائدة في هذا المجال.

(ج) المحفزات الأساسية

عندما تعمل في بيئة، حيث فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات هي آخر فكرة يمكن أن تخطر على بال أفرادها، قد يصبح من الصعب استيعاب فكرة أن أشخاصًا آخرين في المؤسسة، قد يكونون متحمسين للاشتراك على نحو أكبر في عملية اتخاذ القرار. قد يبدو الأمر من منظور تلك العقلية المتشككة أشبه قليلًا بقول: «لماذا سيرغب الموظف في فعل ذلك، من المؤكد أنه يرغب في الاكتفاء بالقدوم إلى العمل، والعودة إلى المنزل، وعيش حياة مريحة؟» قد يكون هذا صحيحًا بالنسبة لبعض الأشخاص، لكن ألا تعتقد أن معظم الأشخاص لديهم أفكار وإسهامات تتجاوز حياة «الانكباب على العمل» من التاسعة صباحًا إلى الخامسة عصرًا؟

نعاني في مجتمع الأعمال، من مشكلة تذكر وجود مزيد من المحفزات، تتجاوز المال وحده.

في الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين، سوف نتحدث عن هذا الأمر بمزيد من التفصيل، ولا سيما عن عمل البروفيسور ستيفن ريس، ونظريته عن الرغبات الأساسية الست عشرة. وبالنظر إلى القائمة التالية، أعتقد أن سبع رغبات على الأقل من تلك الرغبات الأساسية، يمكن أن تكون محفزات قوية للاشتراك في صناعة القرارات التشاركية:

- المثالية: الحاجة إلى عدالة اجتماعية.
- الاستقلالية: الحاجة إلى الفردية.
- النظام: الحاجة إلى بيئات منظمة، مستقرة، متوقعة.
- السلطة: الحاجة إلى تأثير الإرادة.
- المركز: الحاجة إلى مكانة/أهمية اجتماعية.
- السكينة: الحاجة إلى الشعور بالأمان.
- الانتقام: الحاجة إلى القصاص/الفوز.

كل هذه الرغبات عبارة عن مخازن طاقة كامنة، تنتظر الاستعانة بها من خلال أساليب صناعة القرار الديمقراطية. فكر في أن:

«هذه هي فرصتي كي أحاول جعل سياسة الشركة الظالمة أكثر عدلًا.» «هذه فرصتنا للتحكم قليلًا في الأمور التي تحدث من حولنا.»

ألن يكون رائعًا الاستعانة بمثل هذه المحفزات الراسخة الموجودة داخلك وداخل الأشخاص من حولك؟

(٣) من يستطيع إلهامنا؟

ليزداد فهمنا لهذه الأفكار والنظريات، دعونا نلقِ نظرة على بعض المؤسسات التي تحصد المكاسب بالفعل.

(٣-١) ناماستي سولار

ناماستي سولار، شركة طاقة شمسية سريعة النمو، توجد في بولدر بولاية كولورادو. توفر الشركة تكنولوجيات الطاقة الشمسية، لعملاء من الشركات والسكان على حدٍّ سواء، وقد حققت ازدهارًا، حيث جاء ترتيبها في المركز رقم ٩٧٥ في قائمة أسرع ٥٠٠٠ شركة في النمو التي تصدرها مجلة «إنك». وبلغ معدل نموها مائة في المائة خلال الخمس سنوات الماضية، وحققت أرباحًا بلغت ٢٠ مليون دولار عام ٢٠١٠، ولديها حاليًّا ما يقرب من ٧٠ موظفًا، ٥٤ منهم «ملاك مشاركون» في الشركة.

إن أرقام النمو الهائلة ليست الأمر الوحيد المثير للاهتمام بشأن الشركة، فقد بدأت ناماستي منذ البداية كشركة تعاونية مائة في المائة؛ لذا تضم «ملَّاكًا مشاركين». ومع مرور الوقت، استجابت ناماستي لتطورها، وللتغيرات التي تحدث في العالم من حولها، واستمرت في تكييف طريقة عملها حتى وقتنا الحاضر. لا توجد حاجة لأن تكون تلك الهياكل التنظيمية المتبعة صارمة وغير مرنة، وهذا الموضوع سوف نعود إليه في الفصل الثامن الذي يتحدث عن الإدارة المالية العادلة.

إن حديث بليك جونز رئيس شركة ناماستي سولار عن الشركة، وهيكلها التنظيمي، وطريقة صناعة القرار بصفة خاصة، واضح على نحو غير تقليدي. يعتمد أسلوب شركة ناماستي على خمسة مستويات، من خلالها تتخذ القرارات، وهي كالتالي:

(١) مستوى الأفراد: على مستوى الأفراد، فإن الشركة تتبنى مبدأ حكم الجدارة، حيث يمكن للأفراد الاضطلاع بالمسئولية، اعتمادًا على كفاءاتهم المثبتة، والشعور بأنهم مخولون باتخاذ القرارات.

(٢) مستوى مراجعة الزملاء: تشير مراجعة الزملاء إلى عملية من خلالها يستشير أحد الملاك المشاركين عددًا من الملاك المشاركين الآخرين من أجل حل إحدى القضايا.

(٣) مستوى اللجان: عندما تقتضي الحاجة مزيدًا من المناقشة والتعاون العميقين، تتناول القضية إحدى «اللجان» و«الفرق» الكثيرة الموجودة في الشركة، وتتكون اللجان من متطوعين، في حين تتكون الفرق من أعضاء مجمعين معًا على أساس الدور الوظيفي.

(٤) مستوى الشركة: يصبح مطلوبًا إجراء تصويت على مستوى الشركة عند طرح قضية جديدة أو فائقة الأهمية، وعندها تتناول الشركة بأكملها القضية من خلال عملية تصويت ديمقراطي.

(٥) مستوى مجلس الإدارة: في الحالة النادرة التي لا يتخذ فيها القرار من خلال المستويات الأربعة الأولى لصناعة القرار، فإن مجلس الإدارة، الذي يتكون من خمسة من الملاك المشاركين المنتخبين (أي مالك مشارك يمكن أن يرشح نفسه لانتخابات مجلس الإدارة)، يصبح مخولًا بالتدخل وإصدار القرار.

أتلاحظ كيف تدفع هذه العملية بصلاحية اتخاذ القرار إلى يدي فريق ناماستي المكون مما يقرب من سبعين شخصًا؟

وبدلًا من أن يكون الخيار التلقائي هو اللجوء إما إلى المديرين أو إلى الفريق التنفيذي، تتمتع الشركة بأكملها بالتمكين، ويُشجَّع الأفراد على حل المشكلات في المستويات الأولى من مرحلة اتخاذ القرار حيثما أمكن ذلك.

المدهش أيضًا في نموذج ناماستي، هو النطاق العريض من الخيارات المتاحة، المتعلقة بطريقة صناعة القرار، دون أن يؤدي ذلك إلى حالة من الإرباك أو الفوضى. لا يوجد موقع افتراضي داخل الشركة لصناعة القرار، ولا إحساس بوجود مأزق معين يبطئ تقدم المؤسسة.

كيف يبدو العمل في مؤسسة يُعبَّر فيها عن صناعة القرارات بهذا القدر من الوضوح، وتوزع فيها العملية على هذا النحو من التساوي؟

بالمناسبة، هذا لا يعني القول إن مجلس الإدارة ينعم بالترف في عالم مريح، حيث لا يضطرون إلى اتخاذ قرارات صعبة مطلقًا، ففي الغالب يستدعى مجلس الإدارة لأجل اتخاذ قرارات مهمة وباعثة على التحدي، ولهذا السبب فمن المهم للغاية بالنسبة لشركة ناماستي، أن يكون كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة مسئولًا أمام الملاك المشاركين. بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة مدة حكمه قصيرة نسبيًّا: سنتان، فإن كل أعضاء المجلس

لا بد من انتخابهم على نحو ديمقراطي من قبل الملاك، المشاركين بطريقة صوت واحد لكل فرد. إنها حقًّا شركة رائعة.

* * *

ناماستي في عام ٢٠١٠: حققت إيرادات بلغت ٢٠ مليون دولار أمريكي، وبلغ عدد موظفيها ٧٠ (٥٤ منهم من الملاك المشاركين).

(٣-٢) إتش سي إل تكنولوجيز

إتش سي إل تكنولوجيز، شركة عالمية رائدة في خدمات تكنولوجيا المعلومات، تركز على «التعهيد التحويلي». يقع مقر الشركة في نويدا في الهند، ولديها ما يزيد عن ٨٠ ألف موظف، موجودين في مكاتب في ٢٦ دولة، وتعمل مع قاعدة عملاء من مجالات كثيرة، تشمل: الخدمات المالية، والتصنيع، وخدمات المستهلك، والخدمات العامة، والرعاية الصحية. يبلغ حجم أعمال الشركة حوالي ٤ مليارات دولار في العام، وهو ليس بالمبلغ القليل!

ومثل كثير من الناس، لم أسمع عن قصة شركة إتش سي إل تكنولوجيز حتى وجدت كتاب «الموظفون أولًا، العملاء ثانيًا» لمؤلفه فينيت نايار الرئيس التنفيذي للشركة. إنها قصة رائعة تروي كيف خاضت شركة كبيرة عملية تحول — كي تستمر في الازدهار على نطاق كبير — من خلال ممارسات إدارية جديدة جذرية، وأخلاقيات تقلب العقلية التقليدية المتمثلة في «العملاء أولًا» إلى عقلية «إذا فعلنا الصواب مع موظفينا، فسوف يزدهر العملاء نتيجة لذلك.»

ما فعلته شركة إتش سي إل تكنولوجيز هو أنها تخلصت مرة واحدة، من فكرة أن المشاركة لا يمكن أن تنجح على نطاق واسع في الشركة. وتعرض قصتها كذلك منظورًا مفيدًا وقائمًا على أسسٍ لكيفية خوض مؤسسةٍ كبيرةٍ قائمةٍ، لمثل هذا النوع من التحول. إن دراسات الحال المنتمية لمثل هذا النوع قليلة ونادرة، والرواد الأوائل يستحقون الثناء والدعم. (من الأمثلة الأخرى التي تستحق الاطلاع عليها شركة الرعاية الصحية الأمريكية دافيتا.)

في كتاب «الموظفون أولًا، العملاء ثانيًا» يحدد نايار خمس ممارسات رائعة وعملية تطبقها شركته الكبرى:

(أ) الاستقصاء الشامل.
(ب) بوابة أنت وأنا.
(جـ) منصة الخطط «ماي بلوبرينت».
(د) مكتب الخدمة الذكي.
(هـ) مجالس «الموظفون أولًا».

فيما يلي سوف نلقي نظرة على الممارسات الثلاث الأولى، وأوصي بشراء الكتاب بشدة، وقراءة القصة الكاملة لشركة إتش سي إل تكنولوجيز.

(أ) الاستقصاء الشامل

كما تعلمون، في الاستقصاء الشامل التقليدي يحصل الفرد على التعقيب من جميع المحيطين به؛ من المرءوسين في حال كونه مديرًا، ومن أقرانه، ومن مديره، ومن بقية أعضاء الإدارة العليا. وفي الاستقصاء الشامل الخاص بشركة إتش سي إل تكنولوجيز، تجاوزت الشركة هذا المنهج التقليدي بطريقتين، أولًا: أي شخص يشعر أن أحد المديرين له تأثير على أدائه، فبإمكانه الاشتراك في الاستقصاء الخاص بهذا المدير. ثانيًا: أي شخص يشارك في الاستقصاء، بإمكانه رؤية النتائج بعد ذلك. يمكنك أن تتخيل إلى أي مدى أدى ذلك الأمر إلى زيادة هائلة في الشفافية في التقييمات، ونقل المسئولية جذريًّا إلى المديرين بدلًا من الموظفين. وفي الواقع، هذا مثال رائع على تطبيق قانون لينوس، من خلال الترحيب بإسهامات الغرباء، والآراء المتنوعة؛ كي تحصل الإدارة على تعقيب ومعرفة، يتسمان بأفضل جودة ممكنة. ما علاقة ذلك بالديمقراطية والتمكين؟ علاقة في غاية القوة! إن هذا المنهج يدمر الطبقية على نحو كامل، ويعيد تقديم الجدارة، ويحول السلطة إلى القاعدة الشعبية، ويوسعها إلى نطاق أكبر، ونتيجة لذلك يؤثر مباشرةً على السلطة واتخاذ القرار في شركة إتش سي إل تكنولوجيز.

هل توجد طريقة لبدء مشاركة نتائج تقييم الأداء الخاص بك مع فريقك، ودعوة مزيد من الأشخاص للمشاركة في تقييم أدائك؟ سوف نتطرق مرة أخرى لهذه الممارسة في الفصل الرابع الذي يتناول القيادة الواعية.

(ب) بوابة أنت وأنا

صمم نايار وفريقه في شركة إتش سي إل تكنولوجيز منصة أنت وأنا؛ بهدف فتح أبواب مكتب الرئيس التنفيذي (وقاعدة نفوذه) على نحو فعال؛ من أجل السماح لأي شخص، في أي مكان في قوة العمل، بطرح الأسئلة. وهذه المنصة متاحة لكل الموجودين في شركة إتش سي إل تكنولوجيز، ويمكن الاطلاع على كل من السؤال والسائل والجواب.

ويغير هذا إلى حد كبير، قدرة الإدارة العليا على الاختباء من الأسئلة الصعبة، ويعزز قدرةَ كلِّ مَنْ في المؤسسة على طرح الأسئلة.

وكما كتب نايار، فقد علقت مجموعة من الموظفين على ذلك: «هذا أكبر تغيير رأيناه في شركة إتش سي إل تكنولوجيز منذ سنوات.» يأتي هذا التغير الكبير في الثقافة، من وضع المعتقدات حيز التنفيذ، وفتح المجال فعليًّا أمام مناقشة الموضوعات التي تهم الأشخاص في المؤسسة. (على نحو مشابه، فإن شركة زابوس، التي سنتحدث عنها في الفصل القادم، تصدر نشرة إخبارية داخلية شهرية تسمى «سَلْ أيَّ سؤال» وفيها يستطيع الموظفون طرح أي سؤال، والحصول على إجابات علنية على أسئلتهم.)

هل توجد طريقة يمكنك من خلالها استخدام التكنولوجيا البسيطة والسهلة (في الفرق الصغيرة ستكون الجلسات النقاشية المفتوحة أو رسائل البريد الإلكتروني كافية!) من أجل الكشف عن المعلومات المتعلقة بالفساد والحديث عن «الموضوعات الشائكة المسكوت عنها»، ومن خلال ذلك تشجع المزيد من المشاركة الفعالة من جانب الموظفين؟

(جـ) منصة الخطط «ماي بلوبرينت»

في حين أن الممارستين الأوليين من تلك الممارسات الإدارية، تتعلقان في جوهرهما بالاتجاه نحو المزيد من المشاركة — من خلال تمكين التواصل والشفافية الحقيقيين — فإن الممارسة الثالثة قاعدية إلى حد أكبر؛ حيث تتعلق بوضع الاستراتيجية معًا، بدلًا من وضعها وفقًا لاعتبارات التسلسل الوظيفي، أو وضعها اعتمادًا على عقلية الصومعة المنعزلة.

وفي ممارسة منصة الخطط «ماي بلوبرينت»، جعلت شركة إتش سي إل تكنولوجيز ٣٠٠ من المديرين، المسئولين عن إعداد خطط العمل في مجالات تخصصهم، يضعون «خططهم» الفردية الخاصة بالعام المقبل، ثم يشاركون تلك الخطط مصحوبة بعرض

تفصيلي صوتي عبر منصة شبيهة بموقع فيسبوك تسمى «ماي بلوبرينت». وبعد ذلك أصبحت تلك الخطط متاحة لما يزيد عن ٨٠٠٠ مدير آخر؛ لاستيعابها، ومراجعتها، وتقييمها.

والنتائج تتحدث عن نفسها: «شعر الجميع بأنهم قادرون على المساهمة في عملية التفكير والتخطيط، وفهم الناس التحديات على نحو أفضل، وتحملوا مسئولية الخطة، واستطاعوا الاصطفاف مع الاستراتيجية على نحو لم أرَهُ من قبل قط.»

هذه قوة المشاركة العميقة والهادفة في إدارة مؤسساتنا، من أجل الحصول على حلول أفضل، وتحقيق إيمان أكبر، ومستويات ارتباط أعلى. إن إتش سي إل نموذج إرشادي ملهم، لقدرة المؤسسات الكبرى على تحقيق ذلك التحول.

* * *

إتش سي إل تكنولوجيز عام ٢٠١١: بلغت إيراداتها ٣ مليارات دولار أمريكي، وبلغ عدد موظفيها ٨٢ ألف موظف.

(٣-٣) أبل والقادة أصحاب الرؤية — الأمثلة المناقضة؟

أحد أكبر الصراعات غير المحسومة بالنسبة لي في النموذج الديمقراطي، يلخصه على نحو رائع السؤال: «ماذا إذن عن شركة أبل؟» وفقًا للأقاويل والدراسات، فقد كان ستيف جوبز يُخضِع شركة أبل لإدارة في غاية التحكم وشديدة الطبقية. كانت إدارات كاملة منعزلة في سرية، وكان الأشخاص يعملون على أجزاء صغيرة من المنتج المستقبلي قيد التطوير، ولا يرون مطلقًا المنتج الكامل الذي يُسهمون في تطويره إلا في النهاية. وكان ستيف جوبز نفسه قاسيًا للغاية على نحو واضح في تعاملاته مع الناس.

إذا كانت كل هذه الأمور صحيحة، فإنه يبدو حقًّا أن شركة أبل تطرح مثالًا مناقضًا قويًّا لنظام العمل الديمقراطي، وأنها حقًّا نقيض قانون لينوس، ففي هذه الحالة، بدلًا من الكثير من العيون، يوجد فقط القليل من العيون «المناسبة».

في ذلك النموذج، صنعت الشركة بعضًا من أعظم تصميمات المنتجات في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين. لقد غيرت وجه الحوسبة الشخصية، والموسيقى، والهواتف المحمولة، والصناعات التليفزيونية (كما يشيع البعض على الأرجح وقت كتابة هذا الكتاب).

ما الذي يمكن قوله حيال ذلك؟ ليست لديَّ أجوبة، حتى الآن على الأقل. ربما يوجد شيء ما متعلق بمرونة الشركات شديدة الاعتماد على بعض القادة أصحاب الرؤى. يبدو من الفظاظة قول ذلك بعد وفاة جوبز، لكن الشركة لم تكن حقًّا معتمدة عليه فحسب، بل اعتمدت على قلة من الأشخاص الرئيسيين. وعلى الأرجح أيضًا يوجد شيء مختلف فيما يتعلق بعمر المؤسسة حال اعتمادها الشديد على قائد صاحب رؤية. ربما يستطيع النموذج الديمقراطي طرح برنامج عمل يمتد لفترة أطول، مقارنة بنموذج الشركة التي يقودها قلة من الأشخاص الرئيسيين، أليس كذلك؟

وبعيدًا عن شركة أبل، وعودة إلى الشركات التي تدار بطريقة ديمقراطية، سنجد أن القاسم المشترك بينها هو القيادة ذات الرؤية. إن إشراك الكثير من الأشخاص يتطلب في الواقع رؤية وجهد شخص أو شخصين فحسب، إنها مفارقة وحقيقة بسيطة من حقائق الحياة في الوقت نفسه؛ من أمثال هؤلاء: سيملر في شركة سيمكو (ذُكر في مقدمة هذا الفصل)، بليك في شركة ناماستي، فينيت في شركة إتش سي إل، فضلًا عن كينت؛ ذلك الرئيس التنفيذي صاحب الرؤية الذي طور شركة دافيتا (أشرنا إليه بإيجاز، ولم ندرسه بإمعان في هذا الكتاب). أو ربما يحتفي العالم بالقادة القلائل التقدميين، بما يكفي لرؤية تلك الفرص، والذين يتمتعون بالقدر الكافي من الالتزام للاستفادة الكاملة منها، ربما تلك هي حقيقة الأمر. إن العالم يبالغ في الاحتفاء بهم لأنهم مختلفون للغاية.

أنا لا أملك جميع الإجابات، لكن إذا أردنا توسيع نطاق هذه الحركة، وإذا أردنا تحقيق التغيرات التي نريدها، فسيصبح لزامًا علينا على الأقل، إلقاء نظرة على مكامن المشكلات ومواجهة ما نعثر عليه.

كيف يمكن أن تبدأ رحلتك نحو العمل الديمقراطي؟

أنت الآن على الأرجح مستعدٌّ — إن لم تكن متلهفًا — للتعامل مع الجانب التطبيقي، بحيث تبتعد عن الجدل النظري، وتتجه إلى الخطوات العملية!

إليك طريقة تحقيق ذلك:

(أ) اعترف بأنها رحلة.
(ب) أعلن عن الحلم وفوائده.
(جـ) شارك الحِمْل.
(د) استعد، أطلق، صوِّب.

(أ) اعترف بأنها رحلة

إنها رحلة تخوضها شركة ناماستي وشركة إتش سي إل، وهي رحلة مستمرة تخوضها الديمقراطيات السياسية حول العالم، ولطالما كانت كذلك لآلاف السنين.

إن إنجاح الديمقراطية عملية تكرارية، فأنت لن تحققها في خطوة واحدة، والأمر نفسه ينطبق على داعميك، وشركائك، وزملائك. اعترف بذلك. اعلم أيضًا أن هذا الأمر سيتطلب صبرًا كبيرًا، ويستغرق وقتًا طويلًا، ويتطلب عملًا مضنيًا، وستوجد تحديات بالتأكيد.

على سبيل المثال، في شركتنا كان آخر تحديات صناعة القرارات متعلقًا بإجازة الأبوة مدفوعة الأجر، وقد أثار هذا الموضوع اثنان من أعضاء الفريق سيصبحان أبوين عما قريب، وكلاهما يتسم بالمهارة والولاء للشركة. ولسبب ما، فإن الطريقة التي كنا نتبعها في السابق في اتخاذ مثل هذه القرارات لم تنجح مع هذا الموضوع؛ فنظرًا لزيادة عدد أعضاء الفريق، وانخفاض المبيعات في الصيف؛ مما جعلنا جميعًا حريصين على الموارد المالية — فقد صوتنا على رفض طلبات واقتراحات «مزايا» سابقة أثناء عملية الإعداد الجماعي للميزانية. لقد تغير السياق، لكن أساليبنا المرتجلة التي تعلمناها أثناء العمل لم تتغير.

في الجولة الأولى من المناقشة، التي قصدنا أن تكون بسيطة، لم نحدد القرار المتوقع على نحو واضح، ولم نفحص الخيارات أو النتائج، وكانت طريقة اتخاذنا القرار معًا غير واضحة وغير مجربة، وسرعان ما ساء الموقف.

وفي الجولة الثانية، حاولنا مرة أخرى، وكان الموقف لا يزال صعبًا ومحبطًا، وبدأ يضع علاقات مهمة بين الزملاء والأقران على المحك. شعرت بضغط شديد من أجل تقديم نتيجة إيجابية (أو على الأقل من أجل تقديم قرار نهائي من أي نوع!) وشعرت بضغط كي أحافظ على وحدة المجموعة وسلامة العلاقات. تزايد شعور العزلة والقلق والمرارة لدى الزميلين اللذين تقدما بالاقتراح، بينما شعر بقية الفريق بالعجز والتشتت والضيق. إن عملية اتخاذ القرار هذه لم تكن على مستوى السرعة المطلوبة!

وفي النهاية، استعنا بأصدقاء قابلناهم من خلال مجتمع منظمة وورلد بلو، من العاملين بشركة فيوتشر كونسيدريشنز لاستشارات القيادة والتنمية الثقافية، وقد قدموا لنا دعمًا قيمًا للغاية؛ إذ سهل الرئيس التنفيذي للشركة مارك يونج المناقشات، وعلَّمنا

إطارَ عمل جديدًا لاتخاذ القرارات الجماعية، وساعدنا في التوصل لخيارات أساسية متعلقة بالقرارات المستقبلية التي سوف نتخذها.

لدينا المزيد من المهام لإنجازها، مثل: ترتيب ما اتفقنا عليه في آخر جولة من جولات اتخاذ القرار، وتوثيقه، وتعزيز الطرق الجديدة لدى كل أفراد الفريق. إنها رحلة لم تنتهِ بعد.

تحكم في توقعاتك. وذكر نفسك بالأهداف، والرؤية، والفوائد. وتحلَّ بالإيمان عندما تشتد الظروف!

(ب) أعلن عن الحُلْم وفوائده

دون إيمان مَن حولك، سيكون كل الجهد المبذول لبثِّ الديمقراطية في العمل عبثيًّا تمامًا. إن ما تفعله هو اتباع الطريق البديل، إنك تسلك منعطف اليسار الريادي، في حين يتوقع منك العالم أن تسلك منعطف اليمين المجرب والمثبت.

في البداية يوجد مقوِّمان لكسب الدعم هما: الحُلْم والفوائد.

الحُلْم هو الرؤية، المرتبة الأسمى التي تصبو إليها، المرج الذهبي الذي تغمره أشعة الشمس، حيث تحلو الحياة وتطير الفراشات بسعادة من زهرة إلى أخرى. هذا هو النصف العاطفي من الرسالة، الذي يناشد الجانب الأيمن من الدماغ، ويستميل القلب.

الفوائد هي الفوائد! إنها النتائج الإيجابية التي سوف تنتج عن الديمقراطية في العمل، ولإيجادها تحتاج إلى العثور على إجابات مادية ملموسة لهذا السؤال: «ماذا سأستفيد/سنستفيد من ذلك؟» يجب أن تكون الإجابات متعلقة بالعمل، وقابلة للقياس، ومصمَّمة لإرضاء معظم المتشككين والمترددين في المؤسسة. هذا هو النصف الواقعي من الرسالة، الذي يناشد الجانب الأيسر من الدماغ.

يمكنك الاطلاع على بعض الفوائد عالية المستوى، بالرجوع قليلًا إلى بداية هذا الفصل.

ولاحقًا، سيكون لديك مؤثر أكثر قوة من الحلم والفوائد: ألا وهو الطاقة والالتزام، الصادران عن الأشخاص الذين يقترحون القرارات وينفذونها، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الكبرى والإدلاء برأيهم. إنه تعويذة سحرية بالغة القوة، قوة لا يمكن إيقافها أو تزييفها في واقع الأمر. عند هذه المرحلة تصبح فكرة الديمقراطية في العمل برمَّتها واقعًا قويًّا وليس مجرد حلم يقظة، لكن يجب أولًا أن تصل بهم إلى هذه المرحلة.

(جـ) شارك الحِمل

لا يمكنك فعل ذلك بمفردك، ويجب ألا تفعل ذلك (إنها الديمقراطية!) ابحث عن الأشخاص الذين تعلم من خلال حدسك أنهم يجدون هذا الموضوع مثيرًا، وكوِّن منهم مجموعة أساسية، وشجع كل عضو في هذه المجموعة على شراء نسخته الخاصة من كتاب «المتفرد» لريكاردو سيملر (أو ربما كتاب «الموظفون أولًا، العملاء ثانيًا» إذا كنت في مؤسسة كبيرة للغاية)، وبعد ذلك التقوا وتبادلوا الملاحظات.

وإذا كان الأمر مناسبًا لثقافة شركتك، فأطلق اسمًا على هذه المجموعة، وليكن مجموعة عمل أو مجلسًا؛ فالأمر متروك لك (لكن في الوقت الراهن أوصيك بالابتعاد عن كلمة «لجنة» لأنها لن تثير سوى المتشككين). اطلب من هذه المجموعة أن تَكُون الفريق المسئول عن المشروع، أن يكونوا الأشخاص الذين سيحققون الهدف. ضعوا الخطة معًا، وتقابلوا بانتظام، وأنجزوا المهام فيما بين هذا وذاك، وأثناء فعل ذلك ستنشرون الخبرة، والإيمان، وتخلقون المرونة الضرورية للمسعى برمته.

ويجب أن تكون المسئوليات الأساسية لهذه المجموعة — مع مرور الوقت — هي خلق إطار عمل لاتخاذ القرارات، يكون بوضوح وشمول إطار عمل شركة ناماستي سولار، وتوفير التعلم المؤسسي اللازم لإصدار قرارات جيدة على نحو عملي، ومن خلال إطار العمل المذكور؛ أي من خلال تقديم فرص للممارسة والتعلم.

أثناء مشاركة الحِمل، احرص أيضًا على التواصل مع الأشخاص الآخرين، الذين سلكوا هذا الطريق البديل. من الأمور التي تحدث عند البدء في سلوك ذلك الطريق البديل لإدارة العمل، هو أن مجموعة الأقران تبتعد عن المؤسسات العادية التقليدية التي لا تُعد ولا تُحصى، وتقترب من مجموعة من المؤسسات أصغر عددًا، وأكثر ترابطًا إلى حدٍّ كبير. ونتيجة لذلك، قد يكون من الصعب ألا تشعر بالوحدة.

من المجموعات التي وجدنا أنها مفيدة حقًّا، منظمة مفعمة بالحيوية تدعى وورلد بلو، لا مثيل لها في المهمة التي تقوم بها، والمتمثلة في تحقيق الترابط بين القادة ورواد الأعمال التقدميين. من خلال قائمة وورلد بلو السنوية لأكثر الشركات ديمقراطية، تخلق المنظمة الاعتزاز والشهرة لمجتمع الشركات الديمقراطية، لكن المهم حقًّا هو اعتماد هذه القائمة على أداة استقصاء شاملة مفيدة للغاية في تحديد مكان المؤسسة على طريق رحلتها نحو التحول إلى مؤسسة ديمقراطية قدر الإمكان.

أسست ترايسي فينتون منظمة وورلد بلو، وتمثلت مهمتها في نشر مفهوم الديمقراطية في العمل. إنها مجموعة متفانية مكونة من أشخاص يعملون بلا كلل نحو تحقيق مهمة رؤية مليار شخص يعملون في مؤسسات ديمقراطية. يا له من هدف رائع ومدهش، يستحق حقًّا وصف هدف عظيم.

اتصل بمنظمة وورلد بلو لمعرفة ما إذا كانوا يستطيعون مساعدتك في التواصل مع المؤسسات الأخرى الموجودة على صعيدك المحلي، والتي تتبنى قيمًا مشابهة، وفي رحلتها إلى الديمقراطية. اجعل تلك المؤسسات تشارك تجاربها مع مجموعتك أو مع مؤسستك ككل.

وأخيرًا، شجِّع الشك والتحدي داخل المجموعة الداخلية، إذا كنت تريد تنفيذ هذا الأمر لنهايته لا بد أن تكون على دراية بآثاره السلبية، ولا تجد غضاضة في التعامل معها. يجب أن تكون المجموعة متفائلة واقعية، وليست تبشيرية خيالية.

(د) استعد، أطلق، صوِّب

في مرحلة ما ستكون مضطرًّا للبدء فحسب. ركِّز فقط ونفِّذ، كما يقول بعض الناس. أو استعد، أطلق، صوِّب. ولأنها رحلةٌ وتجربةُ تعلُّمٍ في حد ذاتها، فإنها يجب أن تعتمد على التكرار. ونظرًا لكونها عملية تعتمد على التكرار، فبمجرد الانطلاق ستبدأ المؤسسة في الاستفادة من التعلم، فالانتظار سيؤجل التعلم فحسب.

وبمجرد أن تتحول العملية عن كونها مجرد حرب شخصية مقدسة، ويظهر نوع من الإيمان الجماعي، فاختر قرارًا لاتخاذه بطريقة ديمقراطية.

ضع توقعات لما يحتمل حدوثه خلال تلك الجلسة الأولى التي ستتسم حتمًا ببعض العشوائية. ذكِّروا أنفسكم بالحُلم والرؤية، وجرِّبوا اتخاذ أحد القرارات معًا، ثم ابحثوا عن طريقة مناسبة للاحتفال. تعد أولى تجارب اتخاذ قرار ديمقراطي في العمل حدثًا جللًا لم يحققه معظم الناس في حياتهم المهنية. أحسنتم صنعًا!

(٤) عمليات وأدوات محددة

من الناحية العملية، عند التفكير في طريقة اتخاذ مثل هذه القرارات، فإنه من المفيد إلقاء نظرة على أكثر الأساليب استخدامًا.

(٤-١) صوت واحد لكل فرد

أبسط مظاهر الديمقراطية هي قاعدة «صوت واحد لكل فرد». بهذه الطريقة سوف تحتاج إلى الاتفاق على النصاب القانوني، أي الحد الأدنى من عدد الأفراد اللازم لاتخاذ القرار جماعيًّا، والاتفاق على نسبة الأصوات التي يمكنها تنفيذ القرار. إنهما قراران مهمان متعلقان بتصميم طريقة اتخاذ القرار، ويمكن تعديلهما مع مرور الوقت. وفي البداية، جرب خطوة بسيطة، مثل قول إن ٨٠ في المائة من الفريق أو المؤسسة ككل يمثل النصاب القانوني و«الفوز لأغلبية الأصوات.»

قاعدة «صوت واحد لكل فرد» نقطة انطلاق جذابة؛ لأنها في غاية البساطة. من الصعب حدوث خطأ فيها. ورغم ذلك، ومع مرور الوقت، سيجد بعض الأشخاص أن سهولتها محبطة، فهذا الأسلوب يمكن أن يخلف فائزين وخاسرين في كل قرار، وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون المجموعة الخاسرة أقل بقليل من نسبة ٥٠ في المائة من إجمالي الفريق أو الشركة، وهذا يمكن أن يكون مثبطًا للعزيمة تمامًا بالنسبة لمجموعة كبيرة ومهمة من الأشخاص. ولهذا السبب ظهر الحكم الجماعي وفكرة توافق الآراء، وسنتناول هذه الموضوعات عما قريب.

(٤-٢) بطاقة إنجازات وورلد بلو

لدعم مهمتها في رؤية مليار شخص يعملون في مؤسسات تدار بطريقة ديمقراطية، صممت وورلد بلو بطاقة إنجازات مقدمة من خلال منصة استقصاء عبر الإنترنت. وكما لك أن تتوقع، فإن بطاقة الإنجازات رائعة في مساعدتك على قياس ما وصلت إليه المؤسسة من إنجاز اليوم، في ضوء معايير معينة طورها فريق وورلد بلو، وفي ضوء مجموعة كبيرة من البيانات المتراكمة عبر سنوات من الاستخدام، مع مؤسسات أخرى من مختلف الصناعات والأحجام والبلدان.

لاستخدام بطاقة الإنجازات يجب أن تكون عضوًا في وورلد بلو، وللعضوية عدد من الفوائد القيمة، لا سيما أن استخدام هذا المصدر وحده يُوصى به بشدة.

(٤-٣) توافق الآراء والسوسيوقراطية (الحكم الجماعي)

بعض المؤسسات التي تمارس الديمقراطية في العمل تجد أنفسها تطبق ممارسات «أكثر تقدمًا» لاتخاذ القرار، حيث تضيف بعض الدقة والتعقيد البسيط إلى الإجراءات. إن السوسيوقراطية (الحكم الجماعي) منهج يلجأ إليه كثير من المؤسسات.

تحذير سريع: أعتقد أن تطبيق الحكم الجماعي فعال للغاية، ونحن في المراحل الأولى من تطبيقه في مكان عملي، ورغم ذلك فإنه قاعدة أو نظام في حد ذاته، يتطلب قدرًا مفصلًا من التعلم والممارسة. ولذلك فإننا في هذا الكتاب سوف نلقي نظرة على المبادئ، لكنك ستحتاج إلى معرفة المزيد (إلا إذا كنت من الأشخاص الذين يتَّسمون بالعبقرية في اتخاذ القرارات) قبل تطبيق هذه الأفكار في العمل. انتهى التحذير!

صيغت لفظة «السوسيوقراطية» في أواخر القرن التاسع عشر على يد فيلسوف فرنسي، وتطورت «السوسيوقراطية» في شكلها الحالي في منتصف القرن العشرين على يد اثنين من المتنورين الهولنديين، الأول كان معلمًا يدعى كيس بوكه، ثم تطورت فيما بعد على يد تلميذه جيرارد إندنبيرج.

ويتمثل جوهر السوسيوقراطية فيما يلي: في ظل الديمقراطية التي يتمتع فيها كل فرد بصوت واحد، تخضع الأقلية إلى الأغلبية، وفي الغالب تتكون الأقلية من مجموعة كبيرة من الأشخاص، الذين يرون في أغلب الأحيان أن القرار الذي وقع عليه الاختيار أبعد ما يكون عن تلبية احتياجاتهم. ولذلك، فبدلًا من التوصل إلى حل وسط، فإن المجموعة — سواء أكانت شعبًا يصوت أم شركة مكونة من ٢٠ شخصًا — تنقسم بين معسكرين منفصلين أو أكثر. وبدلًا من ذلك، فإن السوسيوقراطية تهدف إلى اتخاذ قرارات تُصنع على نحو تعاوني من قبل المجموعة، وتكون تلك القرارات مرضية — في النهاية — للمجموعة ككل. وهذا يعني أنه عند مرحلة الاتفاق على القرار لا يظل لأي شخص في المجموعة أي اعتراضات قائمة. يبدو الأمر حالمًا، أليس كذلك؟

(٤-٤) إذن كيف تطبق السوسيوقراطية؟

حدد إندنبيرج — الذي تناول الدراسات الأولى حول اتخاذ القرارات على نحو سوسيوقراطي، وطبقها عندما تولى إدارة شركة والديه التي كانت تعمل في الهندسة الكهربائية — أربعة مبادئ أو «قواعد» لتصميم طريقة اتخاذ القرار، وهي كالتالي:

(أ) اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور السياسات بتوافق الآراء.
(ب) تنظيم دوائر.
(ج) الربط المزدوج.
(د) الانتخابات بتوافق الآراء.

(أ) اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور السياسات بتوافق الآراء

في حين أن القرارات التشغيلية يمكن اتخاذها باستخدام أي شكل من أشكال اتخاذ القرار تتفق عليه المجموعة (مثل استخدام طريقة صوت واحد لكل فرد، أو تمكين أحد الرؤساء التنفيذيين أو إحدى اللجان لاتخاذ القرارات في مجال معين)، فإن كل الموضوعات المتعلقة بالسياسات تُتخذ القرارات بشأنها من خلال توافق الآراء. (توافق الآراء يعني ألا يكون لدى أي شخص خوف كبير جدًّا من القرار المتوقع لدرجة أنه «لا يستطيع تحمله». وفي حالة توافق الآراء يستطيع الجميع تحمل القرار المقترح، حتى إذا كان بعيدًا جدًّا عن القرار المثالي المنشود.)

(ب) تنظيم الدوائر

أكثر ما يثير اهتمامي هو استخدام السوسيوقراطية للدوائر في التنظيم. وعلى هذا النحو، فإن شركة استشارات مثل شركتنا من الممكن أن يكون لها دائرة قيادة، ودائرة ابتكار، ودائرة عملاء، ودائرة تسويق. ويكون لكل دائرة مسئولية متعلقة بمجال معين فوضت رسميًّا للاضطلاع بها، فضلًا عن كونها شبه مستقلة (تقريبًا كما هو الحال مع الخلايا الإرهابية — آسف إذا كان هذا التغير في التشبيه كبيرًا أو مزعجًا!) في لغة الأعمال العادية، قد تضطلع الدائرة بالمسئوليات على غرار ما تفعله مجموعة العمل، أو اللجنة، أو فريق البرنامج، أو مجموعة التوجيه، لكن الدوائر تتصرف على نحو مختلف للغاية؛ نظرًا لأسلوبها في اتخاذ القرارات داخل المجموعة.

(ج) الربط المزدوج

مفهوم الربط المزدوج هو ما يحافظ على وحدة المؤسسة السوسيوقراطية، ويحول دون أن تصبح مجموعة مختلطة من الدوائر المستقلة. إنه تفكير تصميمي رائع، والدوائر هرمية في واقع الأمر؛ فكل دائرة ترسل مندوبًا للدائرة الأعلى منها، والدائرة الأعلى ترسل مندوبًا للدائرة الأدنى منها أيضًا. وبهذه الطريقة، فإن في كل دائرة يوجد فيها عضوان يقومان أيضًا بدور كامل في الدائرة الأعلى والدائرة الأدنى، وبعيدًا عن الدائرة العليا، التي تكون عادة أشبه بمجلس إدارة أو فريق تنفيذي لديه مندوب من الدائرة الدنيا التي تليه، ولا يمكنها إرسال أي شخص للأعلى لأنه لا دوائر تعلوها! إن تصميم الدوائر بهذه

الطريقة يربط المؤسسة السوسيوقراطية، وكل رباط مزدوج يتيح قنوات ناقلة، ويحمل المعلومات، ويحقق ارتباطًا ضروريًّا.

(د) الانتخابات بتوافق الآراء

الأدوار والمسئوليات داخل الدوائر، ومنها الاضطلاع بدور مندوب في دائرة أخرى، يُتَّفَق عليها داخل المجموعة عن طريق توافق الآراء. وعلى هذا النحو يمكنك أن ترى إلى أي مدى هذه الهياكل التنظيمية أفقية وتشاركية. يمكن تلخيص الأمر كما يلي: «حسنًا، نحن دائرة التسويق، هذه هي الأهداف التي حددتها بقية المؤسسة، ما هي إذن الأدوار التي نحتاج إلى تقسيمها فيما بيننا، ما هي المهام التي سيضطلع بها كل منا؟» هذه هي السلطة شبه المستقلة التي تمتلكها الدائرة.

إذا كان هذا يثير إعجابك، فابحث بالطبع عن مزيد من المعلومات. يوجد مجتمع من المؤمنين بهذا الأسلوب والممارسين له، وتوجد مؤسسات يُحتذى بها في أدائها الجيد القائم على الاستعانة بتلك الممارسات، فضلًا عن وجود قدر هائل من المصادر والكتب المتاحة عبر الإنترنت.

فيما يتعلق بموضوع توافق الآراء عند اتخاذ القرارات، فقد كنتُ محظوظًا على نحو كافٍ إذ استمعت إلى لاري دريسلر، الأستاذ الحقيقي في مجال اتخاذ القرارات التعاونية، يروي قصصه وخبراته في مؤتمر وورلد بلو لايف. ألف لاري كتابين، هما «الإجماع من خلال الحوار» و«الوقوف في النار». وهذان الكتابان مذكوران في قسم قراءات إضافية في نهاية الفصل.

(٥) الجانب المظلم للديمقراطية في العمل

قبل الانتهاء من هذا الفصل، من المهم للغاية الاعتراف بأنه بالإضافة إلى الأسئلة التي أوضحناها سابقًا، بشأن التوتر بين القادة أصحاب الرؤية وبين المشاركة العريضة، فإن الديمقراطية في العمل ليست دائمًا هي السياسة الأسهل في الاتباع أو التمسك بها.

قد يكون اتخاذ القرارات على نحو ديمقراطي بطيئًا ومكلفًا؛ ففي بعض الأحيان يتطلب الأمر مشاركة الكثير وليس فقط القليل من الأشخاص، وأحيانًا يمكن أن تتطلب القرارات من الأشخاص جزءًا كبيرًا من وقتهم (فالحوار المفصل يمكن أن يستغرق عدة

ساعات). وفي سياق ضغوط العمل العاجلة والحاجة إلى إنجاز المهام، يمكن أن يكون هذا الأمر من الصعب تحمله، لا سيما بالنسبة للأشخاص الذين يظلون ملتزمين الحياد.

والأسئلة فيما يتعلق بهذا الصدد هي:

- ماذا سيكلفنا اتخاذ قرار غير جيد؛ أي قرار لم يخضع للاختبار من قِبَل مجموعة متنوعة من الشخصيات والخبرات؟
- ماذا سيكلفنا اتخاذ قرار لا يؤمن به أحد أو لن يلتزم به أحد، أو حتى لن يقاومه أحد بحماس؟
- هل عمليات اتخاذ القرار تدفع قدرًا كافيًا من المسئولية إلى الأفراد أو إلى «المجموعات الصغيرة»، أم هل نحاول أن نشرك الجميع على نحو أكثر مما ينبغي؟

في المؤسسات جيدة التصميم التي تدار بطريقة ديمقراطية تكون القرارات أسرع دون شك؛ لأنها تُتخذ في الوقت اللازم لاتخاذ القرار أو على مقربة منه، أي تُتخذ في اللحظة الحاسمة.

ورغم ذلك، لا شك أنه في بعض الظروف تكون عملية اتخاذ القرار على نحو ديمقراطي أكثر بطئًا وتكلفةً في المراحل الأولى، على الرغم من أن تطبيق القرار قد يكون أسرع وأكثر سلاسة إلى حد كبير. لتحقيق تغيير حقيقي يجب الاعتراف بذلك والإعلان عنه.

(٦) ملخص

في الفصل الأول تحدثنا عن الهدف، ونعني بهذا «السبب» الأساسي لوجود مؤسستك. وكان هذا الفصل يدور إلى حد كبير حول «طريقة» تصرف المؤسسة، بالنظر إلى طريقة العقل وطريقة نظام التشغيل في اتخاذ القرارات.

ومع ازدياد تغيير الشركات حول العالم لِحَجَرَيِ الأساس المتمثلين في «السبب» الجوهري لوجود المؤسسة و«طريقة» تصرف المؤسسة، فإن التركيبة الكاملة للأعمال تتغير أيضًا تدريجيًّا، وأعتقد أن هذا الأمر رائع للغاية.

وفي الحقيقة، إذا قمنا — نحن مجتمع رجال الأعمال التقدميين — بهذين الأمرين فقط، فإنهما سوف يقودان أكبر التغيرات. ومن خلال ذلك، سوف نساهم في مؤسسات تحقق نتائج هادفة، وتعمل بطرق أساسها المشاركة.

إذا أردت، يمكنك التوقف عن القراءة الآن. أنا لا أمزح. يوجد المزيد من الأمور، لكن كل ما يلي يعتمد على هذين الأمرين الأساسيين؛ ولذلك إذا استطعت العمل على هذين الأمرين فحسب، فاعمل عليهما.

أطلق العِنان لقدرات الموظفين، ودعهم يعملون نحو تحقيق هدف عظيم. إنه تغيير يستحق أن نراه في العالم.

(٧) قراءات إضافية

- «قوة الاستماع»: http://bit.ly/cltrshk4.
- كتاب «المتفرد» وكتاب «عطلة الأيام السبعة» لريكاردو سيملر، وورلد بلو.
- كتاب «الموظفون أولًا، العملاء ثانيًا» لفينيت نايار، مؤسسة إتش سي إل.
- كتاب «الحرية في العمل» لترايسي فينتون، وورلد بلو.
- كتاب «الإجماع من خلال الحوار» وكتاب «الوقوف في النار» للاري دريسلر.

الفصل الثالث

الأشخاص التقدميون

بعد أن تناولنا حتى الآن الهدف والمعنى، والديمقراطية والتمكين، دعونا نتناول موضوع الأشخاص التقدميين بالتفصيل.

نظريًّا، يجب أن يكون الأفراد أكبر المستفيدين من مجال الأعمال، فعلى أية حال، نحن من نعمل في الشركات، ونمتلك الشركات، ونصنع الشركات، ونقبل الشركات، ونعتمد عليها في العموم.

يجب إذن أن يحب الأفراد مجال الأعمال ويزدهروا في ظله وبسببه، أليس كذلك؟ لكن بدلًا من ذلك يبدو المجال عدوًّا للأفراد؛ فالعمل — تلك الآلة الرهيبة التي صنعناها — يلفظ الأفراد ساخطين، ومنهكين، ومحبطين، يوميًّا وعلى مدار سنوات وحيوات مهنية.

لقد سمحنا جميعًا للأفراد والإنسانية والمصداقية والحياة الواقعية، بأن يكونوا مختلفين عن المهنية والعمل والشركات. لقد سمحنا لنصفين من كيان واحد بالبقاء منفصلين، بدلًا من أن يكونا مجتمعين. وقد أصبح مقبولًا أن نبحث فقط عن المتعة في الأمسيات والعطلات الأسبوعية، فقد تحول العمل إلى مجرد «وظيفة».

في ظل هذه الظروف، كلنا نعلم بالفطرة، وبطبيعة الحال، أن الشركات لا بد أن تغير جذريًّا طريقة تعاملها مع الأشخاص. لقد رأينا جميعًا أشخاصًا من حولنا يلقون معاملة بالغة السوء على يد الشركات ورجال الأعمال. لقد رأينا جميعًا أفلامًا وثائقية،

وقرأنا مقالات عن الاستغلال الذي يحدث لأكثر الأشخاص فقرًا حول العالم على يد الشركات، من أجل إشباع احتياجاتنا ورغباتنا — نحن المستهلِكين.

يجب أن يتوقف ذلك، فلا داعي حقًّا لأن يكون الأمر على هذه الشاكلة.

(١) ما يضر الموظفين يضر بصافي الدخل

بعيدًا عن الضرورة الأخلاقية التي تقتضي معاملة الأشخاص على نحو أفضل في مجال الأعمال، هناك فوائد كبيرة ومثبَتة لصالح الأعمال، غير مستغلة بعد. يدرك مجتمع الموارد البشرية جيدًا أن التفاعل يؤدي إلى الأرباح، ويدرك المديرون جيدًا أن عضو الفريق الرائع المتحمس يساوي خمسة أو عشرة بل حتى عشرين عضوًا ضعيفًا وغير متحمس من أعضاء الفريق. ورغم ذلك، يبدو أننا نفعل كل ما في وسعنا في الشركات التقليدية من أجل تدمير التفاعل، ونزدري الفرص البسيطة المتاحة لخلق بيئة أفضل للأشخاص.

يا له من عار! ورغم ذلك فإنها فرصة رائعة، فالموظفون هم شريان الحياة لأي شركة، وفي القرن الحادي والعشرين نرى بالفعل الشركات الاجتماعية الرائدة تحتفي بقدرات موظفيها، وتطلق العِنان لقدراتهم وقدرات الأشخاص المحيطين بهم، بطرق تحقق قيمة هائلة.

(٢) ما الذي تفعله حركة الأعمال التقدمية على نحو مختلف؟

أدرك الثوريون في حركة الأعمال التقدمية في القرن الحادي والعشرين هذه الفرصة على نحو فطري، وأطاحوا بالمنطق السخيف والجامد، الذي ساد في القرن الماضي؛ من أجل خلق طرق جديدة قوية؛ لتحرير وتمكين القوى العاملة من تحقيق قيمة هائلة.

في جوهر الأمر، ما تفعله أذكى المؤسسات لنفسها هو تصميم بيئة يمكن أن يزدهر الأشخاص في ظلها، ويحققوا المزيد، ويشعروا بأنهم أقوى مما اعتقدوا في حياتهم العملية.

تولي هذه المؤسسات الموظفين الأهمية القصوى. وهذا ليس على مستوى الشعارات الرنانة غير المدعومة بالأفعال، بل على مستوى ثقافة مؤسسية راسخة تمامًا.

يمكن قياس القيمة حديثة الظهور، النابعة من هذا الأسلوب من الناحية المالية، حيث يتحول تحسن تفاعل الموظفين إلى أرباح، ومبيعات، وانخفاض في تكلفة الإيرادات،

وتحسن قيمة العميل الدائمة، وهكذا. بيد أن شركات القرن الحادي والعشرين الاجتماعية تخلق أيضًا قيمة للموظفين تتجاوز المال فحسب. وكما قال عالم الاقتصاد سايمون كوزنتس — الذي كان أول من وضع مقياس إجمالي الناتج القومي عام ١٩٣٤ — فإن: «رفاهة الأمة لا يمكن استنتاجها من مقياس الدخل القومي.» ويمكن أن نوسع نطاق هذه المقولة ونقول إن: «رفاهة المؤسسة لا يمكن استنتاجها من المقاييس المالية فحسب.» لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع طالع الفصل الثامن الذي يتحدث عن الإدارة المالية العادلة.

(٣) ما المزايا؟

من خلال إجراء تغييرات على طريقة معاملة الموظفين، تتسم بأنها باعثة على التحدي ومجزية للغاية، تصبح المزايا التالية متاحة لشركة القرن الحادي والعشرين الاجتماعية:

- نتائج أفضل وأسرع من خلال زيادة تفاعل القوى العاملة.
- ميزة تنافسية من خلال دعم الابتكار والإبداع.
- تعزيز الميزة التنافسية من خلال جذب أفضل المواهب في سوق العمل العالمي شديد التنافسية والاحتفاظ بها.
- التمتع بقدر أكبر من راحة البال، ومزيد من الرفاهية للجميع (من أدنى المستويات لأعلى المستويات الإدارية في المؤسسة) من منطلق معرفة أن الشركة تفعل أفضل ما في مصلحة موظفيها.

(٤) أين يمكن أن نصنع فارقًا؟

للمساعدة في تحقيق مزيد من هذه الفوائد في فريقك ومؤسستك، سنلقي نظرة على مجموعة المؤثرات الخمسة التي تؤثر على الأشخاص التقدميين، التي يمكنك الاستعانة بها بالطبع؛ لدفع مؤسستك نحو المقدمة:

(١) الحافز.
(٢) السعادة.

(٣) المكافآت.
(٤) البيئة.
(٥) الإدارة.

(٤-١) الحافز

نظرًا لأننا يمكن أن نجد غالبًا صعوبة في تذكُّر وجود محفزات أخرى أكبر من المال وحده في بيئة العمل، فربما يفيدنا التفكير فيما قد يحفز المتطوع غير المأجور، أي الشخص الذي يفعل ما يفعله فقط؛ لأنه يريد أن يفعله دون أجر ودون مدير يشتتان انتباهه. دعونا نتخيل مساهمة متحمسة في ويكيبيديا ساعدت في كتابة عدة آلاف من التدوينات على الموقع، وأسهمت بمئات الساعات من وقتها غير مدفوع الأجر، وعملت في الغالب دون إدارة بالمعنى التقليدي، لنعرف لماذا يسهم الناس في المبادرات.

ما هي الأمور التي يمكن أن نقول إنها تمثل محفزات بالنسبة لها؟ هل من المتوقع أن تكون متحمسةً لأحد هذه الأمور:

- مساعدة الآخرين؟
- مشاركة ما تعرفه وما تهتم به؟
- التعبير عن شغفها؟
- أن تكون جزءًا من شيء أكبر؟
- اكتساب التقدير والاحترام من الآخرين؟
- لأنها ببساطة تستمتع بما تفعله؟

أيًّا كان السبب، فأنت تعرف بفطرتك أن تلك المحفزات لها تأثير داخل نفسك أقوى من المال وحده. ونتيجة لذلك، فقد بذل المتطوعون عشرات الملايين من الساعات من وقتهم لإنشاء موسوعة ويكيبيديا، وهي دليل مذهل على ما يمكننا تحقيقه عندما نعمل معًا، بينما يجلس الكثير منا على الأريكة يشاهدون التليفزيون.

وأثناء كتابة هذه القائمة، خطر على بالي أنه من المتوقع جدًّا أن يكون شخص ماهر قد درس مسألة المحفزات هذه. واتضح أن ذلك قد حدث بالفعل!

(أ) الحافز: نظرية الرغبات الأساسية الست عشرة

بعد دراسة ما يقرب من ستة آلاف شخص، قدَّم بروفيسور يدعى ستيفن ريس نظريةً تزعم أن ست عشرة رغبة أساسية، تقود جميع السلوكيات البشرية تقريبًا، هي كالتالي:

- القبول: الحاجة إلى الاستحسان.
- الفضول: الحاجة إلى التعلم.
- الأكل: الحاجة إلى الطعام.
- الأسرة: الحاجة إلى تربية الأطفال.
- الشرف: الحاجة إلى الولاء للقيم التقليدية لعشيرة المرء أو جماعته العرقية.
- المثالية: الحاجة إلى العدالة الاجتماعية.
- الاستقلالية: الحاجة إلى الفردية.
- النظام: الحاجة إلى البيئات المنظمة، المستقرة، المتوقعة.
- النشاط البدني: الحاجة إلى التمرين.
- السلطة: الحاجة إلى تأثير الإرادة.
- الرومانسية: الحاجة إلى الجنس.
- الادخار: الحاجة إلى جمع المال.
- التواصل الاجتماعي: الحاجة إلى الأصدقاء (علاقات الأقران).
- المركز: الحاجة إلى المكانة/الأهمية اجتماعية.
- السكينة: الحاجة إلى الشعور بالأمان.
- الانتقام: الحاجة إلى القصاص/الفوز.

مع وضع هذه الأمور في الاعتبار، نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا في العمل هذا السؤال: ما الرغبات الأساسية التي أخاطبها في الموظفين، ما المحفزات الكامنة القوية التي يمكن استغلالها لتحقيق هدف عظيم؛ كي نتمكن من ترك بصمة في العالم؟

ربما يكون حريًّا بنا أيضًا التفكير في هذا السؤال: ما المحفزات التي كان استغلالها ضعيفًا في مؤسستنا، وفي عالم الأعمال على نطاق أوسع، خلال القرن الماضي؟ أي المحفزات يمكننا مخاطبتها والاستعانة بها على نحو واقعي؟ كيف يمكننا مساعدة الأفراد في الربط بين محفزاتهم الكبرى والتحديات التي تواجهها الشركة؟

لنلقِ نظرة على مثال ينطوي على دخول مؤسستك إلى مجال جديد، وهو أمر تتزايد مرات حدوثه على ما يبدو. سوف تحتاج أنت والموظفون إلى تعلم مجال جديد تمامًا،

وتكوين علاقات جديدة، وأن تتخلوا على الأرجح عن بعض المعارف والعلاقات التي كانت مستقرة وموثوقة. هذا النوع من التغيير يمكن أن يكون خطيرًا ومسببًا للتوتر. ومن ثم، أي المحفزات يمكن أن تكون فعالة بالنسبة للموظفين، بحيث يمكنك مساعدتهم في تحديدها في أنفسهم والاستعانة بها؟

من الواضح أن الفضول يمكن أن يكون محفزًا كبيرًا متوقعًا في هذه الظروف — الحاجة إلى التعلم — لذلك حاول مساعدة المجموعة أو الأفراد على التحمس للأمور غير المعروفة بعد، وما يحتاجون إلى اكتشافه والكشف عنه، وعملية الاستكشاف التي لا بد من حدوثها. عن نفسي سيثير ذلك حماسي. وبالنسبة لبعض الأشخاص في المجموعة، قد يكون التواصل الاجتماعي محفزًا قويًّا، فهو فرصة لتكوين علاقات جديدة مع الأقران، وخلق طرق تواصل جديدة مثيرة، مع الشركاء والموردين والعملاء المتوقعين، وهكذا. قد يوجد أيضًا محفز السَّكِينة، فمن الممكن أن يكون المجال الجديد الذي تنتقلون إليه يَعِد بمزيد من الاستقرار، ومكافآت مالية أكثر استدامة، وقدر أقل من المنافسة. وأيًّا كانت تلك المحفزات (وبالطبع تتبدل المحفزات وتتغير من دقيقة لأخرى ومن سنة لأخرى لدينا جميعًا) فإن المساعدة في العثور على المحفزات في نفسك وفي الناس من حولك، يمكن أن تطلق مجموعة محفزات أكثر قوة وإنسانية من نموذج الأعمال التقليدي الأخرق المعتمد على أسلوب «الجزَرة» المتمثلة في المكافآت المالية، و«العَصا» المتمثلة في التخويف والعقاب.

(٤-٢) السعادة

من أكبر التغيرات الجذرية السائدة في طريقة إدارة الشركات للأفراد، ذلك التغير المنبثق عن حركة السعادة المتزايدة. وتتمثل أهم نصائحها فيما يلي: إذا أردت الحصول على ابتسامة من أحد المسئولين التنفيذيين في شركة من شركات القرن العشرين، فأخبره أن السعادة أهم من الربحية.

لكن هذا الأمر لم يعد مسألة مضحكة. وكما ذكرنا في السابق في هذا الكتاب، فإن أممًا كاملة تقول إن مقاييس السعادة سوف تخلف مقاييس الإنتاجية المالية. لقد تجاوزنا فكرة أن المال وحده هو المقياس والسبب.

إن إعادة التوازن الهادف إلى مراعاة السعادة والرفاهة في العموم يحدث في أرجاء المجتمع كافة، وسوف يصل في النهاية — ربما أسرع مما نتوقع — إلى ضفاف عالم الأعمال. وفي الوقت الراهن، لا نزال في وضع حزين، ومحتقن إلى حد كبير، فيما يتعلق

بالسعادة في العمل، في ظل استطلاع شغف الموظفين الذين يُجرى سنويًّا (أو يُجرى مرتين وليس مرة واحدة فقط في أكثر المؤسسات نشاطًا في محاولة لمواكبة الأحداث وقت حدوثها). يحلل فريق الموارد البشرية الإجابات خلف الأبواب المغلقة، ثم يرسلون النتائج إلى الإدارة العليا، والمديرين المباشرين، وإلى الفرق أنفسها في بعض الأحيان.

وكما يقول نيك ماركس في كتابه الإلكتروني سهل القراءة والزاخر بالمراجع «بيان السعادة»: «لقد حان الوقت لتغيير تركيز نظام القياس، من قياس الإنتاج الاقتصادي إلى قياس رفاهة الناس.»

وهذا ينطبق تمامًا على إحدى الشركات المعاصرة. ولاحقًا في هذا الفصل سوف نلقي نظرة على طريقة استخدام الشركات الأخرى لهذا المحفز، وكيف يمكنك أنت أيضًا استخدامه.

(٤-٣) المكافآت

تشير جميع الأبحاث الأكاديمية إلى أن المال عامل صحي، ونقصد أنه عامل يلزم وجوده و«بنسبة كافية»، فيما عدا ذلك ليس له تأثير كبير في واقع الأمر. أظن أن معظمنا — إن لم يكن جميعنا — يعلم مدى الإحباط المروع الذي نشعر به، عندما لا نكسب قدرًا كافيًا من المال، لكن عندما تصل الغالبية العظمى من الناس إلى مستوى أدنى مقبول، فإن زيادات الدخل يقل تأثيرها في زيادة الرضا الشخصي على نحو مطرد. هذا ما يقوله العلم.

مع وضع هذا في الاعتبار، فإن من المحفزات البشرية القوية المتاحة لدينا في أعمال القرن الحادي والعشرين إعادة تصور موضوع المكافآت برمته، وهذا يشمل المكافآت المالية والمزايا التقليدية، لكنه لا يقتصر عليها وحدها.

إن الاحتمالات في هذا الصدد لا نهائية، لكن لنذكِّرك ببعضها، فإن بعض المؤسسات تمنح مكافآت غير مالية على النحو التالي:

- ساعات عمل مرنة.
- إجازات التفرغ.
- وقت الابتكار (سياسة العشرين في المائة من الوقت الشهيرة التي تنتهجها جوجل).

- إجازات دون إخطار.
- كتب مجانية (مكتبة زابوس).

أو استمع إلى شركة البرمجيات الرائعة فوج كريك سوفت وير (www.fogcreek.com). وهي تصف عرضها لمبرمجي الكمبيوتر أصحاب المواهب المتميزة:

> يحصل مطورو البرمجيات في شركة فوج كريك على مكاتب خاصة فسيحة مُشْمِسة، وتجهيزات حاسوبية غير محدودة، ومكاتب إلكترونية قابلة للتعديل وفقًا للطول، وكراسي أيرون المريحة، ومقر عمل فخم مزود بحمامات رخامية، ومكتبة وحوض سمك مالح المياه، وماكينة لإعداد قهوة الإسبريسو، وغداء يومي مقدم من أفخر المطاعم، ووجبات خفيفة غير محدودة، وألعاب فيديو وأمسيات سينمائية، وفرصة للعمل مع فريق رائع.

رائع.

إذن كيف يمكنك تصميم مجموعة جديدة من المكافآت التقدمية؟ حسنًا، يجب ألا يكون هذا الأمر صعبًا، إنها مهمة «ممتعة». تحدَّث مع الأفراد، أو استعن باستقصاء إذا كنت تفعل ذلك على نطاق كبير، وشجعهم على الحُلم، والتفكير في الأمور المهمة حقًّا بالنسبة لهم، والأمور التي يقدرونها، وعلى تحديد القيم الثقافية والمؤسسية، والتفكير بإبداع في المزايا الجذابة والمجزية والمحفزة التي يمكن للمؤسسة تقديمها. ومن واقع تجربتي، فإن الجزء الصعب نسبيًّا سيكون تقييم ما يمكن للمؤسسة تقديمه، والاستثمارات التي سوف تحقق أكبر قيمة عائدة، وتذكر، بطبيعة الحال، الأمور المحفزة التي لا تتطلب أكبر قدر من التكلفة. ولذلك فإن ماكينة قهوة الإسبريسو أو الأمسيات السينمائية في شركة فوج كريك يمكن أن تكون مزايا ذات أثر كبير وتكلفة منخفضة أو معدومة، وتحقق بالفعل مكافآت رائعة.

(٤-٤) البيئة

أصبح إدراك تأثير وقيمة بيئة العمل الإيجابية أمرًا تميل الشركات الصغيرة وشركات الخدمات المبدعة إلى إتقانه على نحو أفضل من الشركات الكبيرة وشركات الخدمات غير المبدعة.

والأمثلة الإيجابية هي الأماكن التي تبدو مفعمة بالحيوية، ومريحة، ويبدو أن أناسًا يعيشون ويعملون بها، وتقدر الأفراد العاملين بها على نحو واضح، وتوليهم الأولوية. يشعر الأشخاص في هذه المكاتب بالارتياح في العمل. لا يهم أن تكون تلك المكاتب زاهية الألوان، لكن يمكنك في العموم أن تعرف أثناء تجولك في أحد الأماكن إذا كان مراعيًا لاحتياجات الأفراد أم لا، أليس كذلك؟

لكن بصرف النظر عن بيئات العمل تلك، فإن التوجه أصبح يسير صوب الناحية المعاكسة.

قدمت قناة سي إن إن تغطية صحفية عن أحد الأبحاث التي أجرتها الرابطة الدولية لإدارة المرافق، والذي يشير إلى أن قدر المساحة المكانية التي نمنحها للموظفين انخفض بشدة: «في عام ١٩٩٤، كان موظف المكتب العادي يمتلك ٩٠ قدمًا مربعًا من مساحة المكتب، وانخفضت إلى ٧٥ قدمًا مربعًا عام ٢٠١٠.»

لا مفر من ذلك في ظل المناخ المعاصر، أليس كذلك؟ ربما، لكن هل البيئة مهمة لنجاح الشركة؟ بالطبع. يوجد الكثير من الأبحاث التي توضح أن كل شيء، بدايةً من لون الجدران حتى عدد المقاطعات المتوقعة، يؤثر تأثيرًا هائلًا على الروح المعنوية، والتوتر، والشغف، ومن ثم صافي الدخل. وانظر على سبيل المثال أحد الأبحاث المذكورة في إحدى مدونات صحيفة «وول ستريت جورنال» الذي أجرته جوان مايرز ليفي من جامعة مينيسوتا. لقد نظرت مايرز ليفي إلى العلاقة بين ارتفاع السقف ونمط التفكير، ووجدت أنه «عندما يوجد الأشخاص في غرفة ذات سقف مرتفع، فإنهم يرون على نحو أفضل بكثير الروابط بين الأمور التي تبدو غير مترابطة.»

تؤثر البيئة تأثيرًا مباشرًا على جودة العمل الذي يمكننا إنتاجه، وعلى سلامتنا، أفلا يجب أن نبذل مزيدًا من الجهد في التفكير في كيفية تحسينها؟ ولتحقيق ذلك أحثُّكم على الذهاب ورؤية أماكن عمل الشركات الأخرى. فكِّروا في السعة، وفي ضوء الشمس، وفي الحرارة، والمساحات البديلة للمكتب المخصص للعمل. بالطبع تحب شبكة الإنترنت هذا النوع من المحتوى، ويوجد الكثير من المدونات ومعارض الصور التي تعرض صور مكاتب ملهمة، فاستعينوا بها كي تتدفق عصارتكم الإبداعية. ومرة أخرى، يوجد الكثير من العوامل منخفضة التكلفة عالية الأثر التي يمكنها تحسينها إذا بحثت عنها.

(٤-٥) الإدارة

يعد الدور الفعلي الذي تلعبه الإدارة المباشرة في تقديم منهج معاصر لإدارة الأفراد ضروريًّا. إن التفاصيل الأساسية المتعلقة بالتوظيف، والإدارة اليومية، والتوجيه، وتقارير الأداء، هي الجوانب التي تنتفع بالكثير من المزايا المتاحة لأحد المناهج الجديدة، أو تخسرها.

تقدم دراسات الحالة التي سوف نتناولها بعد قليل الكثير من الأمثلة العملية، وتجسد الأخلاقيات الكاملة للإدارة التقدمية، لكن في هذه المرحلة يمكننا استقطاع ثلاثة عناصر محددة للتركيز عليها، وهي:

(أ) التوظيف وليس الإدارة.
(ب) التوجيه وليس الإدارة.
(جـ) التقييم وليس مراجعة الأداء.

(أ) التوظيف وليس الإدارة

في أكثر الشركات تقدمية، وأفضلها إدارة، ينصبُّ التركيز على توظيف أعضاء الفريق أكثر من التركيز على إدارتهم فيما بعد. ويسود هذه الشركات اعتقاد وصفه جيم كولينز في كتابه «من جيد إلى عظيم»، ألا وهو إذا جمعت «الأشخاص المناسبين معًا» فكل المشاكل سوف تُحَل من تلقاء نفسها. ولذلك يوجد تركيز كبير على إشراك العديد من الأشخاص في التوظيف، وعلى اهتمام التوظيف بالقيم قدر اهتمامه بالمهارات والخبرات، وبالاضطلاع بعملية التوظيف على نحو متأنٍّ ودقيق. يغير التوظيف الجيِّد دور الإدارة المستمرة من «إدارة الأداء» (مصطلح تلطيفي يشير إلى حل المشكلات) ليصبح إدارة للأداء حقًّا.

(ب) التوجيه وليس الإدارة

ثانيًا، بعد توظيف الأشخاص المناسبين، ينصبُّ توجه تلك المؤسسات الرائدة على التوجيه بدلًا من الإدارة الرسمية. وهذا يعني الاعتماد على أسلوب العمل معًا الهادف للتمكين، فهو منهج يساعد الفرد على إيجاد مكانه، ودوره، ومواهبه الخفية، بدلًا من إخباره بما يفعل، أو فرض قيود عليه، أو وضع حدود شديدة الوضوح للعمل وفقها. وفي ظل

ثقافة التوجيه، يكون المنطق السائد شيئًا من قبيل «معظم الأفراد يريدون أن يكونوا ماهرين فيما يفعلون، لقد قضينا وقتًا جيدًا في البحث عنهم، والآن دعونا نعمل على إطلاق إمكانيتهم الكاملة.»

(ج) التقييم وليس مراجعة الأداء

ثالثًا، يتمثل هذا المنهج في إعطاء الأولوية للتقييم المستمر والصريح جدًّا، بدلًا من تقارير مراجعة الأداء العرضية والمجدولة. هذا لا يعني أن وجود أحد الأمرين يعارض وجود الآخر، لكن تلك الثقافات تميل إلى تفضيل التقييم المستمر، وإلى أن يكون في سياق العمل اليومي، وأن يكون صريحًا وحقيقيًّا على نحو غير معتاد. أَتَذْكُر ممارسات شركة إتش سي إل تكنولوجيز؟ وفي شركة ناماستي سولار من معتقداتها الثقافية الأساسية أهمية التواصل الصادق المفتوح الصريح.

والجمع بين هذه العناصر الثلاثة يكون وصفة جديدة قوية لإدارة الأفراد.

إذن، أي الشركات تحتفي فعلًا بالموظفين وتشركهم؟

(٥) زابوس

حريٌّ بزابوس أن تكون شركة مملَّة، أليس كذلك؟ وإذا بالغنا في تبسيط الأمور فإن زابوس موقع على الإنترنت، ومخزن يعج بالأحذية، ومجموعة من الأشخاص يجيبون على المكالمات والاتصالات الهاتفية. إنها مملة مثل اللون الرملي لجهاز كمبيوتر قديم. ورغم ذلك، فربما تكون زابوس أكثر شركة نابضة بالحيوية تخلق صيحات جديدة في الوقت الراهن، وبفضل ثقافة زابوس الفريدة فإنها ليست رملية اللون، بل تضم في حقيقة الأمر ألوان قوس قزح كلها، فهي لا تشبه جهاز كمبيوتر قديم ممل، بل تشبه صورة جرافيتي مرسومة بعلب رش الألوان، تُظهر الحصان أحادي القرن الأسطوري، وهو يرقص بقلب نابض وعيون يبرز منها الجنون.

قامت زابوس في الأساس على مبدأ أنك إذا خلقت البيئة، ووظفت الأشخاص المناسبين، ومن ثم طورت الثقافة المناسبة، فسوف تزدهر. تتبع زابوس هذا الاعتقاد، وتحقق ازدهارًا في العمل، حيث تعتبر أكبر متجر بيع أحذية عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، واشتراها موقع أمازون عام ٢٠٠٩ مقابل ١٫٢ مليار دولار أمريكي، ويُعتقد أنها ستحقق أرباحًا تزيد عن مليار دولار أمريكي سنويًّا.

لمعرفة القصة الكاملة يجب قراءة كتاب الرئيس التنفيذي للشركة توني شيه «توصيل السعادة». بيد أن إلقاء النظر على القليل فقط من ممارسات زابوس، سوف يساعد على إلهامنا جميعًا.

(٥-١) الأسرة

يستخدم موظفو زابوس كلمة «أسرة» كثيرًا، ليس فقط عندما يتحدثون أو يكتبون، بل علنًا على موقعهم الإلكتروني، وفي ملصقات الشركة، وفي كتابهم السنوي «كتاب الثقافة».

إن «كتاب الثقافة» في حد ذاته جدير بإلقاء النظر عليه، فهو كتاب سنوي عبارة عن «مجموعة إسهامات من الموظفين غير محررة» تمنح كل موظف فرصة التعبير عن شعوره ومعتقده تجاه الشركة. إن «كتاب الثقافة» مثال رائع وقوي على كيف يكوِّن الأفراد الكثيرون المؤسسة ككل، وكيف لا تتظاهر المؤسسات التقدمية بهذه الحقيقة أو تخفيها، بل تحتفي بها.

وبالعودة إلى كلمة «أسرة»، فإن الأمر الرائع هو أنك إذا قلت إنكم أسرة، فعليك إثبات ذلك. إنها ليست «علاقات بين الموظفين»، فالأمر برمته أُعيد صياغته بقوة على نحو أدى إلى منهج مختلف تمامًا في زابوس.

(٥-٢) خلق المرح وبعض الغرابة

لدى زابوس عشر قيم أسرية أساسية. القيمة الأسرية الأساسية الثالثة هي «بث روح المرح وبعض الغرابة». أنا أحب ذلك! وهذه القيمة تظهر بوضوح في كل شيء تفعله زابوس، بدايةً من الاجتماعات الجماعية المليئة بالحيوية، وديكور المكتب الفوضوي، حتى عمليات التوظيف المتشددة. هل يوجد ما هو أبعد من ذلك عن غسيل المخ التقليدي، حول الطريقة اللازم على الموظفين التصرف وفقًا لها في العمل؟ لا نريدك أن تكون «محترفًا» بل نريدك أن تكون «غريب الأطوار».

(٥-٣) قبعة الرد على الجميع

إحدى مبادرات الموظفين التي أفضِّلها في زابوس، هي قبعة الرد على الجميع. أتعلَم تلك اللحظة، في شركة متوسطة أو كبيرة الحجم، عندما تختار أنت أو شخص تعرفه

خيار الرد على الجميع، دون أن تقصد، عند الرد على رسالة بريد إلكتروني موجهة لأكثر من شخص؟ تبًّا! في شركة زابوس لديهم قبعة «الرد على الجميع» للاحتفاء بهذه اللحظة. إنها ليست مجرد قبعة، بل قبعة فتاة استعراض مبهرجة وسخيفة ومكسوة بالريش، وإذا كنت تعيس الحظ ووقعت في هذا الخطأ، فسوف ترتدي القبعة، وتضطر للسير بها بين مكاتب شركة زابوس، وهم يصيحون ويصفرون حولك. كما أنك معرَّض أيضًا لخطر التقاط الصور لك، أو حتى تسجيل أحد مقاطع الفيديو (ألقِ نظرة على اليوتيوب)! إن الأمر رائع ومجنون وفظيع كما يبدو، أنا عن نفسي أتمنى لو كان فريقنا في الشركة كبيرًا على نحو كافٍ ليتطلب مثل هذا الأمر!

(٤-٥) جولات زابوس وتوصيل السعادة

ثقافة زابوس قوية لدرجة أن الطلب على نشر أفكارهم يتزايد. إنهم يقدمون جولات مجانية يومية (وسوف يقلُّونك في حافلة صغيرة من فندقك في لاس فيجاس). وكتب الرئيس التنفيذي الملهم للشركة توني شيه كتابًا بعنوان «توصيل السعادة» ينشر فيه أفكارهم. وهم الآن أيضًا جزء من شركة اسمها زابوس إينسايتس تقدم التدريب والخدمات الاستشارية للشركات الأخرى.

هل يمكنك أن ترى إلى أي مدى ثقافة زابوس جذابة بالنسبة لأشخاص مثلي ومثلك؟ وكم هي مباشرة أيضًا، وعلى النقيض تمامًا من الشركات التقليدية، وفي الوقت نفسه إنسانية إلى أقصى حد، وتعرف على الفور بأنها طرق ممتعة وكذلك ذكية للعمل؟ إنها شركة رائعة.

(٦) دبليو إل جور آند أسوسيتس

دبليو إل جور آند أسوسيتس شركة غامضة إلى حد ما. إنهم مصنِّعو الكثير من الأقمشة المبتكرة بما فيها جور تكس، القماش الشهير المقاوم للماء الذي يسمح بمرور الهواء، وتمتلك تلك الشركة منهجًا مثيرًا للغاية في التعامل مع الأفراد وفي التنظيم.

ما يجب أن يقال، هو أن تلك الممارسات ليست بالجديدة بالنسبة لشركة جور، فعلى الرغم من التذمر والشكوى اللذين يعج بهما الكتاب ضد الممارسات الإدارية التقليدية الجامدة الغبية الخاصة بالقرن العشرين، فإن شركة جور تعد شركة ناجحة من شركات

القرن العشرين، فلقد أسس بيل جور الشركة مع زوجته فيف عام ١٩٥٨! وما زالت ممارساتهما، التي تكوَّن بعضها منذ فترة بعيدة، ثورية في وقتنا المعاصر.

(٦-١) حجم الفريق والتنظيم الشبكي

من الأمور القليلة المعروفة إلى حدٍّ ما عن مجتمع أعمال شركة جور، التي ما زالت حتى وقتنا الحاضر شركة ذات ملكية خاصة، هي ممارساتها غير التقليدية المتعلقة بالهيكل التنظيمي. لا بد أن تلك الممارسات بدت جنونية حقًّا منذ خمسين سنة، أما اليوم — وعلى الرغم من أنها ما زالت غير تقليدية — فمن الممكن أن تبدو أكثر ذكاءً بمراحل.

يتكون هيكل جور من مكونين مثيرين للاهتمام إلى حد كبير هما: حجم الفريق والتنظيم الشبكي.

فيما يتعلق بالفريق، فالشركة تُشغِّل مصانع صغيرة جدًّا تضم عادةً ٢٥٠ شخصًا كحدٍّ أقصى في كل مصنع. ومن ثم، فلكل ٢٥٠ فردًا يجب أن توفر المؤسسة مبنًى مختلفًا، وتنسخ الهيكل الأساسي نفسه الذي يتطلبه كل مصنع. يحق لنا أن نفترض وجود هدر في هذا الصدد في الموظفين، وتكاليف المباني، والمعدات. فكل شيء يتكرر بدلًا من تكديسه في مصنع ضخم واحد يستمر في النمو! لكن الرئيسة التنفيذية الحالية للشركة تيري كيلي، التي درست الهندسة، وتعد الرئيس التنفيذي الرابع فقط في تاريخ شركة جور تقول: «إننا نقسم كي نستطيع المضاعفة!» كيف يسير ذلك؟ تعتقد مؤسسة جور أن الحفاظ على صغر الحجم يمكن أن يُطلق قدرًا أكبر من الابتكار والشغف لدى الموظفين. وفي معتقدات شركة جور يقال إن سبب ذلك، أن بيل جور مؤسس الشركة كان يتجول في أحد المصانع ذات يوم عام ١٩٦٥، وأدرك أنه لم يعد يتعرف على الجميع. ومنذ ذلك الحين وضع مبدأً يقضي بعدم عمل أكثر من ٢٠٠ فرد في المبنى نفسه. ويرجح سجل نمو الشركة، والابتكار الدائم، والوجود المستمر في قوائم «أفضل الشركات للعمل فيها» أنهم على الأرجح على صواب.

بل إن الأكثر ثورية هو التنظيم الشبكي لشركة جور، ذلك التنظيم الذي يتشابه كثيرًا مع المؤسسات المترابطة، مثل: أنونيموس، وحركة احتلوا، أكثر من تشابهه مع مخطط الهيكل التنظيمي التقليدي.

في شركة جور يوجد «القليل» من مخططات الهيكل التنظيمي و«لا يوجد تسلسل قيادي، أو قنوات تواصل محددة سلفًا». إذن كيف يُنجز العمل؟ كيف ينظم الأفراد

أنفسهم؟ ببساطة، كيف يديرون شركة عالمية، يُقدر رأسمالها بالعديد من مليارات الدولارات، دون وجود مثل هذا الهيكل التنظيمي؟ إنهم يقولون ما يلي على موقعهم الإلكتروني:

«يُوظَّف الشركاء (لا الموظفون) من أجل مجالات عمل عامة، ومن خلال توجيه الرعاة (لا المديرين) وفهم الفرص المتزايدة وأهداف الفريق، يلتزم الشركاء بالمشروعات التي توافق مهاراتهم. وكل هذه الأمور تتم في ظل بيئة تجمع بين الحرية والتعاون والاستقلالية والتآزر.» وكما قالت الرئيسة التنفيذية تيري كيلي في كلمة شيقة ألقتها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (انظر الرابط في قسم قراءات إضافية) «يعبر الشركاء عن رضاهم بالانضمام إلينا.»

عظيم.

ماذا سيقول مدير القرن العشرين عن هذا الأمر؟ «أُفٍّ! لا بد أن الأمر أشبه بمحاولة قيادة قطيع من القطط!» ثم يتناول فنجان القهوة بالحليب بازدراء متكبر. ومع ذلك ففي الوقت الذي يشكو فيه كثير من المؤسسات من عقلية الصومعة وفقدان التعاون، أليس مؤكدًا أن المزيد من السلاسة سوف تمد يد العون؟ ألا يبدو المستقبل هكذا؟ ألا ينجذب الأفراد — نحن — نحو المبادرات والمشروعات التي يشعرون بشغف حيالها؟

(٦-٢) التوجيه

ملاحظة سريعة تعزز النقطة السابقة المتعلقة بالتوجيه. إن شركة جور لا ينصبُّ كامل تركيزها على الإدارة، بل على التوجيه. وكما سنرى لاحقًا، فإن القيادة في شركة جور تتميز «بالتبعية»، فإذا لم تكن المؤسسة مخططة على نحو طبقي، فما هي السلطة المتبقية للمدير أو القائد؟ إنها سلطة التأثير فقط، فكل شريك (وليس موظفًا كما تحرص الشركة على التوضيح) في شركة جور لديه راعٍ، أي شخص مسئول عن نجاحه، ويكون عادةً شخصًا بعيدًا عن عمله اليومي، ويخلق هذا ثقافة عظيمة قائمة على التوجيه.

(٦-٣) الثقافة تقضي على البيروقراطية بضربة واحدة

في كلمة الرئيسة التنفيذية تيري كيلي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، تحدثت طوال الوقت عن التوتر الدائر بين ثقافة شركة جور والبيروقراطية، وكيف أن هدفهم مع ازدياد تعقيد بيئة الشركة هو الاستمرار في محاربة البيروقراطية. وأوضحت

كيلي أيضًا: «بالاستعانة بالأشخاص المناسبين، ووضع أهداف وتعليمات واضحة لا تحتاج إلى الكثير من القواعد.»

توجد مقولة شهيرة لبيتر دراكر صاحب النظريات الإدارية تقول: «الثقافة تقضي على الاستراتيجية بضربة واحدة.» وأقترح مقولة أخرى هي: «الثقافة تقضي على البيروقراطية بضربة واحدة!»

(٧) نيكسون ماكينيس

نيكسون ماكينيس هي الشركة التي أنا جزء منها، وأفخر بأنني شاركت في تأسيسها. كل من الممارسات الثلاث التالية وضعها أشخاص آخرون في فريقنا الموهوب على نحو مدهش. لا يمكنني نسبة الفضل إلى نفسي، لكن يمكنني نشر الأفكار!

(٧-١) كنيسة الفشل

في عطلة أسبوعية قضيناها خارج الشركة، في منزل ريفي استأجرناه في تلال ويلز، انقسمنا إلى مجموعات للنظر في ثقافة الشركة، من خلال تطوير مبادرات لن تنفع شركتنا فحسب، بل ستنفع عملاءنا أيضًا.

صممت إحدى المجموعات عملية صغيرة لتناول فكرة الاحتفاء بالفشل في شركة نيكسون ماكينيس. وطوروا بذرة فكرتهم؛ اعتمادًا على أحد تمارين المسرح مارسها عضو الفريق مات ماثيسون، أثناء عمله في التدريب على الارتجال المسرحي، وتعليم المرتجلين الجدد تقبُّل تصفيق الاحتفاء، والتعود على نحو أفضل على الشعور بعدم الراحة الناتج عنه.

ومن هنا ولدت كنيسة الفشل: إنه طقس ثقافي في شركتنا الصغيرة، غريب لكنه مؤثر. مرة كل شهر تتحول قاعة مجلس الإدارة في شركة نيكسون ماكينيس إلى كنيسة لا طائفية (!) توضع فيها الكراسي في صفوف، كلها مواجهة للأمام، حيث توجد لافتة ورقية مكتوب عليها «منطقة الراحة»، وعلى الجدار خلف الجمهور المجتمِع، يوجد ملصق مكتوب عليه ثلاثة أسئلة كالتالي:

(١) كيف فشلت؟
(٢) ماذا فعلت حيال ذلك؟
(٣) ماذا تعلمت؟

يسير المتطوعون واحدًا تلو الآخر — فالأمر برمته بالغ الغرابة، ومن ثم يجب أن يكون تطوعيًّا — إلى المقدمة، ويقف كل منهم في منطقة الراحة، ثم يصِف إحدى مرات فشله في الفترة الماضية ناظرًا إلى أقرانه. وبعد أن يصف فشله، يبدأ الجمهور في التهليل والتصفيق بصوت عالٍ. إن الوقوف في تلك المنطقة في تلك اللحظة يسبب إزعاجًا لا يصدَّق، وفي الوقت نفسه، فإن رؤية زملائك يصيحون ويصفقون بصخب على أفضل (أي أسوأ) فشل يمكنك تذكره لهو أمر مسلٍّ للغاية. وعلى قدر ما يتمنى المعترف أن تنتهي تلك اللحظة، فإن التصفيق يستمر لفترة أطول مما يتمنى. وعندئذٍ، عندما تشعر المجموعة أنها قدمت ما يكفي يتضاءل التصفيق، وبذلك ينتهي دوره، ويحين دور المتطوع التالي.

ما نأمل في تحقيقه من وراء ذلك هو تغيير تصوراتنا عن الفشل مع مرور الوقت. إنك تنفِّس عن نفسك إلى حد هائل، عندما تتحدث عن أكبر إخفاقات الشهر الماضي أمام أقرانك، وأعتقد أنه في صالح الموظفين أن يروا كل فرد منا — بغض النظر عن الأهمية المفترضة أو طول مدة الخدمة — يقف ويناقش إخفاقاته.

(٧-٢) ورش التواصل

كانت إحدى الممارسات الأخرى التي طبقناها لحوالي ١٨ شهرًا، عبارة عن برنامج دوري لورش التواصل. وضعت فكرة البرنامج وقدمته مديرتنا المالية المتميزة لاسي لوليس، التي تعمل كذلك معالجة نفسية (نعم، محاسبة ومعالجة نفسية، في الوقت نفسه) ورئيس مجلس إدارتنا الحكيم (الذي لم يَعُدْ مسئولًا تنفيذيًّا في الوقت الراهن) بيت بيردن — الذي كان يعمل مستعينًا بممارسات أعمال تقدمية ويصنع نماذج لها أيضًا طوال حياته المهنية — وكانت تلك الجلسات بسيطة للغاية في تنظيمها.

كانت المجموعة، المكونة مرة أخرى من متطوعين، تجلس في حلقة في مكان اجتماع خاص (بالنسبة لنا، قاعة اجتماع مجلس الإدارة). في العادة يوجد في القاعة عشرة أشخاص أو ما يقرب من ذلك، وتقدم لاسي أو بيت، بصفتهما مُنَسِّقَيِ الورشة، القواعد الأساسية «والشروط الأساسية الثلاثة» التي تمنينا ممارستها:

- احترام الشخص الآخر لأنه إنسان، بغض النظر عن سلوكه.
- التقمص العاطفي؛ رؤية العالم كما يراه الشخص الآخر (وضع النفس في مكان الآخرين).
- الاتساق؛ أي الصراحة والشفافية، بما يناسب المرء فيما يتعلق بالأفكار والمشاعر.

مع وضع تلك المبادئ في الاعتبار يمكننا ممارسة «التواصل الواعي»، فنتحدث كمجموعة عن المواقف والموضوعات الشائكة التي حدثت، وكيف كان شعورنا تجاهها. إذا بدا الأمر أشبه قليلًا بالعلاج النفسي الجماعي، فلقد كان كذلك على الأرجح لكنني لا أستطيع تأكيد ذلك حقًّا؛ لأنني لم أخضع قط للعلاج النفسي! (حتى الآن على أية حال).

مع مرور الوقت تضاءلت المجموعات، وأعتقد أن هذا كان يرجع إلى سببين، أولًا: أننا جميعًا وجدنا تلك المجموعات غريبة قليلًا في سياق العمل، وأننا لم نشعر مطلقًا بالارتياح الكامل تجاه التداخل بين الأمور الشخصية والعمل. ثانيًا: تحسن كل فرد في الفريق في التواصل الصريح والصادق. وبالنسبة لبعض الأشخاص انطوى الأمر على تغييرات قليلة في طريقة تحدثهم واستماعهم، بينما أسفر عن تحسينات كبيرة لغيرهم في التواصل مع الآخرين في العمل، لا سيما عندما يكونون تحت ضغط. وبالنسبة لي، فقد تعلمت الكثير، وأنا سعيد بأننا أقمناها. أحتاج فقط إلى تذكر تطبيقها عندما أكون تحت ضغط!

(٧-٣) دِلَاء السعادة!

في القرن الحادي والعشرين، أصبح قياس إسهام مجتمع الأعمال بمقاييس لا تقتصر على الناحية المالية فقط من التحديات الواضحة لمجتمع الأعمال. ولقد رأينا إلى أين يقودنا التركيز الحصري على صافي الدخل. ورغم ذلك، فحتى بالنسبة لأكثر الشركات تقدمية، يوجد تحدٍّ شائكٌ — لا سيما عندما يوجد قدر أكبر من الشفافية فيما يخص الأمور المالية للشركة — وهذا التحدي هو أنه كلما أصبحت البيانات المالية مكشوفة، زادت قوة وتأثير تلك البيانات.

تخيل شركة في صباح كل يوم إثنين، يعرف كل عضو فيها من أعضاء الفريق بالضبط، قدر الأرباح والخسائر المتوقع أن تحققها الشركة في هذا الشهر وفي هذه السنة، وقدر النقد الموجود في المصرف، ومن ثم الوضع المالي الدقيق للشركة، وماذا يعني ذلك بالنسبة لكل فرد. وبصرف النظر عن العواقب الإيجابية والسلبية لذلك، فهذا ما يحدث في شركة نيكسون ماكينيس كل يوم إثنين.

قد تكون تلك طريقة مريعة لبدء الأسبوع. وفي إطار جهودنا لموازنة الجوانب المالية للشركة مع الأمور الأخرى التي تحظى بالقدر نفسه من الأهمية، فإننا نقيس السعادة كل يوم.

ببساطة تامة لدينا ثلاثة دِلَاء، أحدها يعج بكرات التنس، والدَّلْوان الآخران يكونان فارغين في بداية كل يوم جديد، أحدهما دَلْو السعادة والآخر دَلْو التعاسة. وتوجد هذه الدِّلَاء بجوار باب الشركة، وفي طريق خروج كل موظف في نهاية كل يوم يلتقط كرة، ويلقيها في الدلو الذي يعكس حالة يومه على أكمل وجه. الأمر بسيط.

يوجد على الباب ورقة ندوِّن بها عدد كرات السعادة والتعاسة كل يوم مع مرور الأسبوع. يستطيع أي شخص إحصاء عدد الكرات، إنه نظام سهل للغاية. وبعد ذلك يضيف مدير المكتب عدد الكرات في أحد الجداول الممتدة. لدينا الآن بيانات عن السعادة تعود إلى شهر يونيو من عام ٢٠١٠. (مؤخرًا كتب بيث جرانتر أحد أعضاء فريقنا تدوينة على إحدى المدونات يحلل بيانات السعادة تلك في ضوء الأداء المالي لشركتنا، انظر قسم قراءات إضافية للحصول على رابط التدوينة.)

إننا نعتقد أن هذا مهم؛ إذ نرى أننا من خلال ابتكار طريقة للتعبير عن حالتنا المزاجية، فإننا نضع معيارًا يوضح أهميتها، ويمثل مرجعًا للنقاشات في الفرق وبين الأفراد. كما نعتقد أنها تمثل أيضًا أداة قوية للتحقق من الوعي الذاتي: «لماذا أضع كرة أخرى في دلو التعاسة؟ ما الذي يحدث؟ ما الذي أحتاج إلى فعله، أو من الذي أحتاج إلى التحدث إليه؟»

بالنسبة لي كمدير، فعندما أدخل الشركة في صباح اليوم التالي، فهذا الإحصاء إما أن يشعرني بالسعادة أو بالإحباط. وأثناء كتابتي لهذا الكتاب في صباح يوم الأحد أرى أنه في يوم الجمعة كان حوالي ٣٠ في المائة من الكرات في دلو التعاسة، وهذا ليس معتادًا بالنسبة ليوم الجمعة، والآن أنا على دراية بذلك. لديَّ تقييم في الزمن الفعلي يوضح رفاهة الفريق، وحالته المزاجية، ولا يمكنني التنكر له. ينتشر هذا التقييم على نحو شامل، سواء أكانت نتيجة ذلك سلبية أم إيجابية. وهذا يجبرني، ويجبرنا جميعًا، على التصرف (أو على الأقل أن نختار عدم التصرف عن وعي).

إذن كيف ستطور طريقة تعامل مؤسستك مع موظفيها؟

إليكم أربعة جوانب يلزم استكشافها:

(أ) وضع قيم ومبادئ قوية.
(ب) الاحتفاء بالشخصية.
(ج) تمكين تطوير الأفراد.
(د) إرساء الحرية والثقة.

(أ) وضع قيم ومبادئ قوية

بعد قضاء وقت في دراسة الشركات الناجحة حقًّا في تطبيق أفكار الأشخاص التقدميين، من الواضح أن السمة التي نتشارك فيها جميعًا هي وضوح قيمهم وإيمانهم بها.

في مؤتمر وورلد بلو لايف، أوضح متحدثو الشركات صاحبة الرؤية، واحدًا تلو الآخر قيمهم بالغة الوضوح. وما تمنحه مؤسسات مثل زابوس وجور، إنما هو القيم المتضافرة عبر أنحاء المؤسسة كافةً: بداية بقيمة «خلق المرح وبعض الغرابة» التي تتبناها شركة زابوس حتى قيمة «القدرة على وضع الالتزامات الشخصية والوفاء بها» التي تتبناها شركة جور.

إذن، ما القيم التي تريد غرسها في فريقك؟ أو بصياغة أفضل، ما هي القيم التي يمكنكم الالتزام بها، وجعل بعضكم مسئولين عنها، والسعي بجدٍّ إلى تحقيقها في العمل؟

(ب) الاحتفاء بالشخصية

في القرن العشرين، كان التزام المهنية والتصرف وفقًا لطبيعتك الشخصية، يعتبران أمرين مختلفين. كان التزام المهنية لا يعني الوفاء بالوعود وبمستوى عالٍ فحسب، أي أن تكون جديرًا بالثقة، بل كان يعني أيضًا أن تكون حياديًّا (مثل اللون الرملي لأجهزة الكمبيوتر، مرة أخرى!)، وفي هذا الصدد أن تتصرف وفقًا لبعض الأعراف الأصولية القوية: قليل من الضحك المهذب، تجنب فظاظة اللفظ (على الأقل في البداية)، وبالتأكيد تجنب الغرابة. وفيما يتعلق بالعواطف، فكان متوقعًا من الشخص المهني ألا يُظهر عواطفه.

في القرن الحادي والعشرين، عندما أصبح البديل المتاح أمام الكثير من العاملين في مجال المعرفة هو العمل كموظفين مستقلين، وعندما أصبح بديل العمل في المكتب هو العمل من المنزل أو في مكان عمل مشترك، وفي ظل قرن أصبح فيه الناس يدركون أن الحياة بها أمور أخرى أكثر من العمل وحده، فإن تلك الأفكار المتعلقة بالمهنية تشهد تغيرًا. فأهلًا بالعودة إلى الشخصية!

والأمر الواضح لدى تلك الشركات التقدمية التي تحتفي بالأشخاص هو ترحيبهم وتقديرهم للشخصية، والصدق، والعواطف، والمزاح.

وهذا يطرح علينا جميعًا تحديات جديدة. في شركتنا نعلم أن عضو الفريق الجديد يستغرق عادةً ستة أشهر كي يتصرف حقًّا على طبيعته في العمل. إن إبطال مفعول

غسيل المخ الذي انتهجته ممارسات الأعمال السيئة يستغرق وقتًا. والاحتفاء بالشخصية يطرح تحديات بالنسبة لك كقائد، أيًّا كان المستوى الذي تقود منه، يجب أن تقود، يجب أن تكون صادقًا، ويجب أن تحتفي بذاتك الحقيقية في العمل، وألا تجعل على الآخرين حرجًا في فعل الأمر نفسه. من السهل قول هذا ومن الصعب تنفيذه، لا سيما في الأيام السيئة.

إذن هل يمكنك البدء في فعل ذلك غدًا؟ كيف يمكنك التصرف بمزيد من «التلقائية» وتشجيع الآخرين على فعل الأمر نفسه؟ وعلى نطاق موسع، كيف سترسخ ذلك؟ ما الممارسات التي سوف تساعد على تحقيق ذلك؟

(جـ) تمكين تطوير الأفراد

يوجد في هذا الفصل عامل ثابت أساسي يتعلق بتمكن الأفراد من تحسين أنفسهم. إنه ليس مفروضًا، ولا يقتصر على كتب «التنمية الشخصية» ذات الطابع المفرط في المثالية إلى حد ما التي يمكنك أن تجدها على أرفف متجر الكتب في شارعك. علاوة على ذلك، فإنه تلك الروح التي تسمح لموظفي الشركة بتطوير أنفسهم، وتمكِّنهم من ذلك على صعيد الجوانب المهنية، وعلى صعيد الجوانب الشخصية بصفة خاصة.

كيف يمكن لمؤسستك تمكين التطوير الشخصي الحقيقي؟ ما الذي يمكنك فعله لدعم تطوير الأفراد المحيطين بك؟

(د) إرساء الحرية والثقة

لعل أكبر الأفكار التي تعتنقها مؤسسات القرن الحادي والعشرين هي تلك الأفكار المتعلقة بالحرية والثقة. إنها كلمات كبيرة لها وقع في النفوس، وتعد إلى حد ما النقيض التام للثقافات المتأصلة لدى معظم الشركات. لكن أليس هذا ما نطلبه ونتوقعه في وقتنا الحاضر؟

في حديث رائع في أحد مؤتمرات تيد عُقد في يوليو ٢٠٠٩، وحمل عنوان «دان بينك يتحدث عن علم التحفيز المدهش» قال بينك: إن الجوانب الثلاثة لتحفيز الأفراد هي الاستقلالية والإجادة والهدف. وقد رأينا في هذا الفصل كيف أن الشركات الثلاث تمنح موظفيها قدرًا كبيرًا من الثقة والحرية، وتجني المكافآت. وفي الفصول القادمة، ستظل

الحرية والثقة من العوامل الثابتة. ولن تكون الحرية والثقة ظاهرتين على نحو واضح، بل ستوجد كلتاهما تقريبًا في خلفية كل شيء سنتناوله، بداية من القيادة الواعية ووصولًا إلى الفصل الأخير الذي يتناول الإدارة المالية العادلة.

أظن أن السؤال المطروح أمامك هو: ماذا يمكنك أن تفعل بالحرية والثقة في مؤسستك؛ لأنهما بمثابة الخلفية العامة والطرق المختصرة لهذا الفصل برمته. إنهما أساس كل ما ورد ذكره في الفصل. هل ستدعهم فعلًا — الموظفين — يحققون أمورًا رائعة؟ ومن — في مؤسستك — قد لا يحقق ذلك، ولِمَ لا؟

(٨) الاعتراف بالتحديات

قبل الانتهاء من هذا الفصل، سيكون من الإهمال عدم تناول بعض التحديات التي تواجه الأفراد في المؤسسة المعاصرة. يوجد ثلاثة تحديات سنتناولها، وهي كالتالي:

(٨-١) المنافسة

المنافسة بين الأقران لا تقل بالضرورة في ثقافة الشركة التي تتميز بقدر أكبر من التنوير. في حقيقة الأمر، أعتقد حاليًّا أنها قد تزيد.

من خلال إتاحة الفرص، مع قدر أكبر من الشفافية، وقدر أقل من التسلسل الوظيفي، وثقافة وممارسات تحقق قدرًا أكبر من التقييم داخل المؤسسة، من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى سيادة مبدأ الجدارة بقوة. قد تهلل قائلًا: «عظيم!» ربما يكون الوضع هكذا، لكنني أعتقد أني أعمل في مكان مماثل، وأتعامل مع بعض عواقب بيئة تقوم على أخلاقيات عمل قوية إلى حد مذهل، إلى جانب المنافسة بالغة الشدة بين الأقران. الأمر ليس سهلًا. وبالنسبة لأعضاء الفريق أنفسهم، فإنهم قد يشعرون بالتوتر الشديد (بالإضافة إلى التحفيز) نظرًا لكونهم جزءًا من مؤسسة يوجد بها سعي محموم نحو الإنتاج، ولا يوجد بها إلا أماكن قليلة لتجنب ذلك.

عند سماع تيري كيلي الرئيسة التنفيذية لشركة جور، تروي كيف أن كل شريك من شركاء جور (وهي منهم) يحدد أقرانُه ترتيبَه في قائمة الشركاء الأفضل أداءً، لا أستطيع أن أمنع نفسي من التفكير في أن إحدى عواقب بعض من الممارسات التي «تراعي» الأشخاص تلك، قد تكون الميل نحو المنافسة غير الصحية، وهو الأمر الذي قد يتطلب مراقبة وموازنة.

من المفيد الانتباه إلى ذلك، لا سيما في الأوقات التي يمر فيها أفراد الفريق بظرف حياتي، أو مرحلة في حياتهم الشخصية أو المهنية، لا يتحقق فيها النجاح في ظل هذه البيئة. ربما تحتاج إلى أن تولي هؤلاء الأشخاص مزيدًا من الانتباه، وتدعمهم، أثناء هذه الظروف العصيبة.

(٨-٢) الغرق في الحرية والصدق

ومن الموضوعات ذات الصلة، أنه في ظل مؤسسة تتمتع بقدر أكبر من السلاسة؛ حيث الأدوار الوظيفية أقل تحديدًا، وإدارة الأفراد أقل توجيهًا، وينصبُّ الاهتمام الأكبر على إعطاء التقييمات، من الممكن أن يشعر أعضاء الفريق في نهاية المطاف بأنهم مشتتون.

عندما لا يوجد سوى قدر قليل من النظام لاتباعه، ويوجد الكثير من الفرص لاقتناصها، وينتمي الموظف إلى فريق عالي الأداء، قد يشعر الموظف الجديد في نهاية المطاف، بأنه غارق ومشتت؛ بسبب انعدام النظام، والاحتمالات الهائلة الموجودة. أعتقد أنه في شركة جور تعدُّ الأمور المذكورة جزءًا كبيرًا مما يقدمه الراعي للشريك الجديد.

وبالمثل، فقد وصف أحد الأعضاء الجدد في فريق شركة نيكسون ماكينيس بيئة الشركة قائلًا: «يبدو أن قدر الصدق زائد في الشركة.» (تذكر أيضًا التواصل الصادق المفتوح الصريح في شركة ناماستي.) من الممكن أن يكون من الصعب التعامل مع هذا الأمر في البداية، إذا كان الشخص معتادًا على منهج أقل مباشرةً وصدقًا، في التواصل والتعامل مع المعلومات الإدارية في مؤسسة مختلفة.

(٨-٣) بعض الأشخاص يرغبون في وظيفة على نمط القرن العشرين

أخيرًا، بعض الأشخاص ربما سوف «يرغبون» في وظيفة على نمط القرن العشرين حتى في القرن الحادي والعشرين. ربما يريدون أن يفعلوا فقط ما جاءوا لفعله، وأن يفعلوا الأمر نفسه على مدار سنوات، وألا يعلموا إلا قليلًا عن أدائهم أو عن أداء المؤسسة، وربما يكون هذا جيدًا بالنسبة لهم. هذا النوع من الأشخاص — وربما تكون أنت واحدًا منهم — لا يرغبون في الجلوس في حلقة للتحدث عن أحاسيسهم، ولا يرغبون في نوع من التوجيه غير العملي من قبل أحد «الرعاة»، إنهم يريدون مديرًا، ويريدون أن يخبرهم ماذا يجب أن يفعلوا.

أستطيع أن أتفهم هذه الرغبة؛ إن تغيير السلوك صعب حقًّا، وتغيير الثقافة أو تغيير توقعات وتوجهات مجموعة من الأفراد حول العمل صعب حقًّا أيضًا. بعض الأشخاص مستعدون للتغير، بينما البعض الآخر سوف يقاومون للنهاية. وفي تجربة القيام بهذا النوع من التغييرات في إتش سي إل تكنولوجيز مع عشرات الآلاف من الموظفين، لاحظ فينيت نايار — الرئيس التنفيذي للشركة — انقسام الموظفين إلى ثلاث مجموعات: المتحولين الذين أرادوا التغيير، والمحايدين الذين اتخذوا موقف المراقب، والأرواح الضائعة الذين تشبثوا بموقفهم ورفضوا التحرك. في كتاب «الموظفون أولًا، العملاء ثانيًا» يصف نايار كيف اختار التركيز على المتحولين بهدف أنهم سيقنعون المحايدين المستعدين للتغيير. قد يكون الوضع مختلفًا في حالتك، وقد يناسب فريقك أو مؤسستك منهج مختلف.

وأيًّا كانت الحالة، فإن إدراك أن كثيرًا من الأشخاص يرغبون في واقع الأمر في وظيفة على نمط القرن العشرين، يعد أمرًا ضروريًّا. وعندما لا يوجد توافق بين الموظف وبيئة العمل، حاوِلْ إدراك ذلك مبكرًا، وفي العادة ستكون علامات ذلك موجودة. إن البيئة التي لا يستطيع الفرد فيها أن يتطور، لن يستطيع أن يكون سعيدًا فيها حقًّا، وسوف يستنزف جهودك. كن واضحًا، واحرص على أن تكمل المهمة سريعًا، فليس كل شخص جاهزًا أو راغبًا في تلك الطرق التقدمية! ومن الأفضل له ولك إذا أدركت ذلك وتصرفت على هذا الأساس.

(٩) ملخص

الناس شريان حياة أية شركة. في هذا الفصل قضينا بعض الوقت في تأمل ما تفعله المؤسسات المعاصرة مع أفرادها، من أجل خلق مزايا حقيقية. ويوجد عدد من الممارسات المتاحة أكثر بكثير من تلك التي استطعنا تناولها في هذا الكتاب.

في جوهر الأمر، المسألة كلها تعتمد على المعتقدات. إذا كنت تعتقد أن الموظفين يحتلون المرتبة الأولى والأخيرة وكل المراتب البينية، فسوف تستطيع أن تكتب فصلًا خاصًّا بمؤسستك، وبشركتك، وبفريقك.

يقول الناس إننا في حرب مواهب، وفي عالم الأعمال فإن الفريق الأفضل هو من يفوز. وإذا كان هذا حقيقيًّا، فإن اتخاذ الخطوات التالية هو ما يصنع الفرق بين التقدم والتخلف. إنني أعلم أين أفضِّل أن أكون.

بعد أن استعرضنا الأشخاص التقدميين في المجمل في هذا الفصل، سوف نتناول الآن الدور المدهش للقيادة في الشركة التقدمية.

(١٠) قراءات إضافية

- كتاب «توصيل السعادة» لتوني شيه.
- «دان بينك يتحدث عن علم التحفيز المدهش» مؤتمر تيد يوليو ٢٠٠٩ http://bit.ly/cltrshk5.
- تيري كيلي، الرئيسة التنفيذية لشركة جور آند أسوسيتس http://bit.ly/cltrshk6.
- تحليل بيث جرانتر لبيانات السعادة والأداء المالي لشركة نيكسون ماكينيس http://bit.ly/cltrshk7.

الفصل الرابع

القيادة الواعية

من المتعمد تمامًا في ترتيب هذا الكتاب وضع موضوع الأشخاص قبل موضوع القيادة. في الحقيقة، هذا يعكس تحولًا من الترتيب المعاصر الذي يضع القيادة أولًا والناس ثانيًا، وعودة إلى مقولة يوليوس قيصر المأثورة: «لكل جندي الحق في القيادة الكفؤة.»

وكما يقول الجنرال باتون في كتابه «الحرب كما عرفتها» الصادر عام ١٩٤٧: «لطالما تحدثنا كثيرًا عن ولاء المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، لكن الولاء من جانب المستوى الأعلى نحو المستوى الأدنى أكثر أهمية وأقل شيوعًا أيضًا. إن هذا الولاء من جانب المستوى الأعلى نحو المستوى الأدنى هو ما يجعل اللُّحمة بين المرءوسين والرؤساء في قوة الفولاذ.»

إذن ماذا يميز «القيادة الكفؤة» في البيئة المعاصرة؟ وهل نحن في خطر الرجوع إلى النماذج العسكرية، والتفكير من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا؟ بعد أن فهمنا التحديات والفرص المتعلقة بالأشخاص التقدميين، ربما اتضح أن هذه المؤسسة المعاصرة تحتاج إلى نوع من القيادة مختلفٍ جوهريًّا. هذا منهج سوف يلقى ترحيبًا كبيرًا حول العالم، ورغم ذلك سوف نستغرق جميعًا وقتًا في التكيف والتحرر من بعض الخرافات والمأثورات المرتبطة بالقيادة.

هل القائد المعاصر مفهوم جديد فعلًا، أم أنه مجرد إعادة قولبة لمبادئ وجدت منذ آلاف السنين، وتقديمها فحسب مرتدية «ثياب الإمبراطور الجديدة»؟ هل الأمر مجرد إضافة لمصطلحات، مثل: «الزمن الفعلي» و«الشبكات» هناك، بينما فعليًّا ما زال الجوهر على شاكلته المعهودة؟ وربما هي عودة إلى أساسيات القيادة البشرية، وإعادة ضبط ضروري، وتحول في الاهتمام، عن الوضع الذي وصلنا إليه في أواخر القرن العشرين.

(١) تحديات القيادة في القرن الحادي والعشرين

يسير القائد في الشركات التقدمية على درب لم تَطَأْهُ قدم كثير من القادة الذين سبقوه. ربما لن يكون قادرًا على الحصول على النصائح بنفس السهولة، أو على الدعم الفوري من أصحاب المصالح والمستثمرين.

يرجى الانتباه إلى وجود الكثير من المأثورات المتعلقة بالقيادة. وفي كل عام يُنشر الكثير من الكتب التي تتحدث عن القيادة، وتضاف المزيد من القوانين إلى دستور مسلَّم به يحدد المعرفة الإدارية الراسخة. لا أرغب في الإضافة إلى ذلك، لا سيما إلى فكرة أن القيادة غير متاحة للجميع، وأنها موروث لقلة «خاصة» من البشر الذين قُدِّر لهم أن يصبحوا قادة.

لذلك لا تخف مما ستتناوله فيما يلي.

أنت تقود فعليًّا، لذلك لا بد أن تكون قائدًا بالفعل في أوقات مختلفة، وفي جوانب مختلفة في عملك وفي حياتك. لا أحد يجيد القيادة طوال الوقت. بدلًا من ذلك، إليك أفكارًا واحتمالات توضح لك كيف تستمر في التطور كقائد أكثر وعيًا، وأكثر قدرة من ذي قبل على القيادة في القرن الحادي والعشرين، وكيف تكون شخصًا يستطيع المساعدة في القيادة في عالم مختلف، وتغيير مؤسسته، وفريقه، ونفسه. هذا كل ما في الأمر!

(٢) ما الأمور التي تندرج تحت اسم القيادة «غير» الواعية؟

قبل أن ننظر إلى ما تحتاج أن تصبح القيادة عليه دعونا نفكر في القيادة التقليدية أولًا. قد تتساءل عما يعيب القيادة التقليدية. وفي حقيقة الأمر، فإنك على الأرجح لن تطرح هذا السؤال؛ لأن معظم الناس يزدرون القادة التقليديين إلى حدٍّ كبير هذه الأيام. ومن الدراسات الحديثة التي تؤكد ذلك مؤشر إدلمان للثقة، ذلك المؤشر الممتاز الذي يوضح انخفاضات كبيرة في الثقة في المسئولين الحكوميين وفي الرؤساء التنفيذيين (انظر قسم قراءات إضافية في نهاية هذا الفصل). لذلك دعونا نذكِّر أنفسنا بما أصبحت عليه القيادة إلى حد كبير في مجال الأعمال حاليًّا وغيره من المجالات.

في هذه الأوقات التي يسودها الشك، تفعل القيادة التقليدية ما يلي:

- تحتفي بالجوانب التحليلية و«الواقعية» أكثر من الجوانب العاطفية والحدسية.
- تستأثر بالسلطة بدلًا من توزيعها.

- توزع المكافآت على نحو غير عادل، ولديها نفوذ قوي إلى حدٍّ كبير فيما يتعلق بتلك المكافآت غير العادلة.
- لا تعكس التنوع في النطاق العريض من الموظفين من ناحية النوع، والعرق، والتوجه الجنسي، والأنواع الأخرى من التنوع.
- يمكنها الازدهار والحصول على مكافآت كبيرة على الرغم من الأداء بالغ السوء.
- منفصلة عن واقع أصحاب المصالح باستثناء العملاء (أحيانًا) والمستثمرين/الملاك والمجتمع المالي (دائمًا).
- تفتقر إلى مهارات الحوار، والتأثير، والإبداع، والرؤية، والخيال.
- لا تلتزم بوعودها.
- تفتقر أساسًا إلى الأخلاقيات وقوة الشخصية.
- تفضل النتائج قصيرة الأجل على الاستثمارات طويلة الأجل.

عن نفسي، أرى أن القيادة التقليدية ذكورية للغاية، وسلطوية وتحليلية بدرجة مفرطة، وتبالغ في الاعتماد على الإدارة التفصيلية، وتهتم للغاية بالنتائج قصيرة الأجل، وملتزمة على نحو بالغ تجاه قلة قليلة من أصحاب المصالح. إن أفكار القيادة التقليدية هي في الأساس أسلوب ومنهج أخرق بالنسبة للمجتمع الذي نعيش فيه. في الحقيقة، أنا متعجب من أننا تحملناها حتى الآن.

ومن ثم «لا بد» أن يتغير ذلك. حقًّا وقطعًا لا بد أن يتغير. ويجب أن نغيره بأيدينا.

(٣) فوائد القيادة الواعية

إذا كان سلوك الأفراد في المؤسسات يتغير إلى حد كبير، فمن الواضح إذن أن على القيادة التغير أيضًا. لماذا يجب أن نستثمر في هذا التغيير؟ قطعًا توجد فوائد مكتسبة من إطلاق قدرات الموظفين وإثارة شغفهم، كما أوضحنا في الفصل السابق.

علاوة على ذلك توجد فائدة بالغة القيمة. هل يمكنك أن تتخيل عالمًا تجاوزت فيه القيادة السمات الجيدة والسيئة التي وجدناها في القرن العشرين وتطورت عنها؟ هل يمكنك أن تتخيل المشاكل التي سوف تُحل في العالم من خلال عمل جيل جديد من القادة الواعين الذين يعملون بهدف وبحماس؟ هل يمكنك أن تتخيل كيف سيكون شعورك عندما تكون جزءًا من مؤسسات تزخر بهذا النوع من القيادة؟ هذه هي الجائزة، وهذا هو السبب!

وإذا استطعنا تجميع وتحفيز جيل كامل من القادة التقدميين، ماذا ستكون الفوائد؟

- زيادة عدد المؤسسات الساعية إلى تحقيق هدف عظيم؛ مما يؤدي إلى عالم أفضل للجميع (بكل ما تحمله الكلمة من معنى!)
- حياة مهنية أكثر صحة وسعادة ومعنًى لملايين الأشخاص إن لم تكن لمليارات الأشخاص.
- مكافآت أكثر عدالة لكل المشتركين في العمل؛ مما يؤدي إلى مجتمع أعمال أكثر مرونة، ومجتمع أكثر نجاحًا.
- مطالبة القادة بمعايير ومتطلبات أعلى مستوى في جميع مجالات الحياة، وظهور مجموعة جديدة من النماذج التي يُحتذى بها للمساعدة في شق الطريق وريادته.
- بث قدر أكبر من القيادة الذاتية لدى الجميع.

يا لها من إمكانية مذهلة.

(٤) كيف إذن يبدو القادة الواعون؟

إليكم سبعة مقومات للقيادة الواعية:

(١) قيادة الذات.
(٢) الأسلوب.
(٣) الثقة والأخلاقيات.
(٤) الشفافية.
(٥) المكافآت.
(٦) التواصل/الزمن الفعلي.
(٧) الدعم.

(٤-١) قيادة الذات

مثلما يقدم هذا الكتاب الأفراد على القيادة، يجب أيضًا أن تقدم قيادة نفسك على قيادة الآخرين.

توجد نماذج كثيرة لأساليب إدارية كئيبة إلى حد مفزع لكنها ملحوظة، مثل: إدارة الفطر (وفحواها: «اتركهم في الظلام وأطعمهم الفضلات»)، وإدارة النورس (وفحواها: «اظهر على نحو مباغت، وتذمر بصوت عالٍ لبعض الوقت، وألقِ بفضلاتك على الجميع، ثم غادر مسرعًا») وهكذا. إننا نعلم بوجود هذه الأساليب الإدارية لأننا جميعنا رأيناها واختبرناها!

هل ستساعد هذه الأساليب القيادية المؤسسات على الازدهار في القرن الحادي والعشرين؟ لا أعتقد ذلك حقًّا. إذن ما الذي سمح بوجودها في المقام الأول؟ أمران: انعدام الوعي المؤسسي، وانعدام الوعي الشخصي.

مع زيادة الشفافية في المجتمع بصفة عامة، وداخل الشركات بصفة خاصة، سيتوفر المزيد والمزيد من التعقيبات العلنية على أداء المدير والقائد. ونظرًا لأن خطة العمل تهدف إلى جعل قاعات مجلس الإدارة أكثر شفافية ومساءلة، أمام المساهمين وأصحاب المصلحة في العموم، فإن هذه القوى نفسها ستؤدي مجددًا إلى صراحة ووعي غير مشهودين في السابق. سوف تدرك المؤسسة بسرعة أكبر، وبمزيد من الشفافية، الأمور التي تحقق النجاح، والأشخاص الذين يسهمون بالأداء؛ مما لا بد له أن يؤثر بطبيعة الحال على كل قائد وكل مدير. للشفافية زخم خاص بها، وسوف تفيض في أنحاء المؤسسة كافةً.

ونتيجة لذلك، في المؤسسة المتطورة سيكون من الصعب جدًّا قيادة الآخرين إذا لم تتعلم باستمرار، وتتحسن باستمرار في طريقة إدارتك لذاتك. (في الحقيقة، هذا هو الوضع في الوقت الراهن: الكثير من الأشخاص يفلتون بفعلتهم المتمثلة في اتباع أسلوب قيادي بالغ السوء؛ لأن العالم يسمح لهم بذلك.)

ولذلك فإن معرفة طريقة قيادة نفسك تعني معرفة إجابات الأسئلة التالية:

- ما هدفي من هذا العمل؟ لماذا أرغب في مزاولته؟
- ما الذي يحفزني وما الذي يثبطني؟
- ما هي قيمي، وما هي القيم التي ألتزم بها، وما تلك التي لا ألتزم بها في هذا العمل؟
- ما هي الأمور التي أعتقد أنها نقاط قوة ونقاط ضعف لديَّ، وكيف أتعامل معها بوعي؟
- ما الأمور التي يعتقد الناس من حولي أنها نقاط قوة ونقاط ضعف لديَّ؟

- كيف أتعافى من التحديات، وأستعيد حماسي، عندما تكون روحي المعنوية منخفضة؟
- ما الأمور التي أجهلها، وما الأمور التي لا أعلمها عن نفسي؟
- ما الأمور التي أميل إلى مقاومتها أو تجاهلها؟

معرفة إجابات هذه الأسئلة هي عملية تعلم مكررة ومستمرة. قد تتغير الإجابات مع مرور الوقت، أو قد تصبح أكثر وضوحًا (أو أقل). إن إدراك ضرورة الاستمرار في التفكير في هذه الأسئلة، وتطوير طرق عمل مكتسبة من تلك الإجابات وممارستها، هما أساس القيادة الذاتية. سنتناول في موضع لاحق من هذا الفصل بعض الممارسات التي تساعدك في تحديد تلك الإجابات في نفسك.

(٤-٢) الأسلوب

مثلما يختلف بعضنا عن بعض، كذلك تختلف أساليبنا ومناهجنا في التعامل مع الناس، ومن ثم في «القيادة». لا يوجد أسلوب واحد صحيح لهذا النوع من الأعمال المتطورة التي نتناولها خلال هذا الكتاب.

ورغم ذلك، يوجد بعض الموضوعات، أو حالات الشد والجذب الأسلوبية، اللازم إدراكها. أولى حالات الشد والجذب توجد بين كونك البطل الذي يحل كل المشاكل وكونك منسقًا أو مشرفًا على المجموعة.

(أ) القيادة البطولية

التعريف الرائج للقيادة هو أن القائد يركب حصانه الأبيض، الذي يتلألأ تحت شمس الظهيرة، مشهرًا رمحه عاليًا، ناظرًا بعينين مغمضتين قليلًا نظرة تنم عن العزم الشديد، فمه صارم جدًّا (نتحدث هنا عن قائد «رجل» بالتأكيد)، أذناه واعيتان، ذراعاه قويتان، يداه … إلخ، إلخ. أعتقد أنك فهمت الفكرة. وبما أنه وصل الآن، فالمشكلة سوف تُحل. سواء بالحكمة، أو بالقوة، أو بالشجاعة، أو بالحسم، هذا القائد سوف يحل المشكلة، وفي وقت قياسي! «تراجعوا أيها الأتباع! أنا سأحل المشكلة!»

شخصيًّا أجد هذا الأسلوب جذابًا للغاية، وأنجذب إليه عادةً. ومن أكبر عيوبي أنني أرغب في أن أكون البطل، ذلك البطل الذي يحل كل المشاكل. إذا كانت لديك الفكرة نفسها عن الطريقة المنوط بالقائد التصرف بها، فسوف تجد أن هذا الموضوع يَحُول

دون إمكانية مشاركة الآخرين، وعمل المجموعة بأكملها، وتقدم الآخرين واضطلاعهم بالمسئولية. إلا أن هذا الأسلوب قد لا يكون الأمثل لإطلاق قدرة الفريق الكاملة من خلال المشاركة والممارسات الديمقراطية. ولإثارة شغف مؤسسة تضم أشخاصًا أذكياء تقدميين عرفوا حقيقة مغالطات المدرسة القديمة للقيادة، لن يكون هذا الأسلوب هو الأنسب. قد يكون لديك أسلوب مختلف، لكنه يعيق العمل بنفس الدرجة، مثل أسلوب العراف العليم أو مدير الإدارة التفصيلية بالغ التنظيم. فكر في الأمر.

(ب) التنسيق، الإشراف، البستنة

الأسلوب الأفضل في الاتباع على الأرجح في كثير من الأوقات، ليس أسلوب القائد البطل (أو الأساليب الأخرى التي فكرت فيها)، لكن أسلوب المنسق أو المشرف على المجموعة، سواء أكانت تلك المجموعة مؤسسة كاملة أم فريقًا صغيرًا. وفي هذا الصدد يوجد تحول من كونك الشخص الوحيد الذي تُصعَّد إليه أكثر المشاكل تعقيدًا، إلى كونك الشخص الذي يساعد المجموعة في ملاحظة ما يحدث، ويتيح لهم فرصة مشاركة المعلومات، ويساعدهم في الوصول لقرارات وإقرار المساءلة.

هذا أسلوب قيادي شخصي مختلف إلى حد كبير عن الأسلوب البطولي، إنها القيادة في صورة التيسير، أو في صورة البستنة إذا أعجبك هذا التشبيه المجازي. أنت تقوم بإضافة أحد الأمور هنا، والتقليم قليلًا هناك، وتشجيع تقدم أحد الأمور، والحفر على نحو أعمق، ودعم التغييرات والنمو بصبر.

نظرًا لأننا في الوقت الراهن ندير مجموعات من الأفراد أصبح سلوكها أكثر شبهًا على الأرجح بسلوك المتطوعين، ولأننا ندير أفرادًا موزعين مكانيًّا (سواء أكانوا يعملون من المنزل أم يعملون في بلدان متعددة)، ولأننا في بيئةٍ عَزَفَتْ فيها أفضلُ المواهب عن فكرة وظيفة العمر، وأصبح بإمكانهم الانتقاء أو الاختيار من بين أفضل الوظائف، فربما زادت الحاجة إلى أن يعتمد أسلوبنا أكثر على التأثير بدلًا من التوجيه. أو أن يعتمد على الإشراف أو البستنة بدلًا من القيادة البطولية.

التحدي الذي يواجهك — ويواجه أيًّا منا — هو سهولة اتباع الأسلوب التوجيهي عند إخبارك بأنك «أصبحت مسئولًا»، فعلى أية حال، إنه أسلوب معروف — فهذا ما تدربنا عليه منذ الكلية. أنا أقول: «اقفز.» وأنت تسأل: «ما علو القفزة؟» المعلم، والمدير، والقائد الرياضي، والموجِّه، والجنرال، كل من هؤلاء كان لديه أسلوب مختلف، لكن الرؤية

المشتركة بينهم هي أن القيادة تتمثل في إخبار الأفراد بما يجب أن يفعلوه، والتأكد من تنفيذهم له. ولكوننا نتمتع بالذكاء العاطفي، فإننا على الأرجح لن نعبر عن الأمر بهذه الطريقة، لكن ميولنا، لا سيما عندما نكون تحت ضغط، ستكون توجيهية. إن هذا هو النموذج الراسخ؛ لذلك لا توجد حاجة لتفسير ذلك. الأمر الذي يمكن أن يكون أكثر صعوبة بمراحل هو مقاومة ذلك النموذج، والعقائد المغروسة المرتبطة به، والتغلب على الرغبة في إخبار الجميع بما يجب فعله فحسب. وبعد ذلك سيتمثل التحدي في التأثير والإقناع والبستنة والإشراف، بدلًا من التوجيه فحسب.

(ج) إدارة المتطوعين وخلق «التبعية»

كما ذكرنا من قبل، فإن الأفراد في مؤسستنا سوف يطالبون على نحو متزايد بهذا الأسلوب القيادي المعدل المتطور، فجيل الألفية على وجه الخصوص يسعى إلى الحوار والمشاركة والتقييم من قِبَل مديريهم، ويسعون أيضًا إلى وجود معنى في العمل. وفي الغالب يشار إلى إدارة جيل الألفية بأنها إدارة المتطوعين؛ أي إيجاد طرق إثارة حماس الموظفين وتحقيق نتائج ملموسة منهم وإقناعهم أن لديهم الكثير لتقديمه، لكنهم لن يستجيبوا جيدًا إذا أمروا بما يجب أن يفعلوا.

وكما قال جون تشيمبرز، الرئيس التنفيذي الطويل العهد لمؤسسة سيسكو، في مقابلة أجراها مع صحيفة «نيويورك تايمز» عام ٢٠٠٩: «أنا شخص يعتمد أسلوبي على القيادة والتحكم. أحب أن أكون قادرًا على قول اتجهوا يمينًا، فيتجه عدد أفرادنا البالغ ٦٧ ألف شخص صوب اليمين. بيد أن هذا الأسلوب بات أسلوب الماضي. ويتطلب العالم المعاصر أسلوب قيادة مختلفًا، يعتمد على المزيد من التعاون والعمل الجماعي، بما في ذلك استخدام تقنيات الويب ٢,٠.»

ومن المثير للاهتمام أن شركة جور تصف القيادة بأنها «تحددها التبعية.» وهذا يعني أن المجموعة ترشح قادتها، فهم «يعبرون عن موافقتهم بالانضمام إلينا.» كما تقول الرئيسة التنفيذية تيري كيلي. لا يمكن أن تصبح قائدًا في شركة جور دون أن يكون الأفراد راغبين في اتباعك. يا له من تطور قوي عن العرف المعتاد!

إذن الأسئلة المطروحة عليك هي:

- كيف تحقق التبعية في العمل؟
- ما الذي تفعله ويجعل الأفراد المحيطين بك راغبين في اتباعك؟

- ما الذي تفعله ويجعل الأفراد «غير راغبين» في اتباعك؟
- أخيرًا، إذا كان الأفراد متطوعين لا يتقاضون أجرًا، فكيف ستثير اهتمامهم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة؟

(د) تغيير الأساليب

من الأمور السريعة البديهية التي تذكرنا أن القيادة تعتمد على المواقف حتميةُ وجود بعض الظروف التي يكون فيها الموقف «البطولي» المعتمد بدرجة أكبر على التوجيه هو الموقف الصحيح اللازم اتخاذه، بينما في مواقف أخرى سيحقق موقف المشرف أو البستاني أفضل النتائج للمجموعة. إن تحديد الأسلوب والمنهج المناسب لكل السياق هو القرار الذي يجب علينا جميعًا اتخاذه باستمرار.

(٤-٣) الثقة والأخلاقيات

تدعم الثقة والأخلاقيات قدرًا كبيرًا من نهج القرن الحادي والعشرين المتوجه نحو قيادة أكثر وعيًا، مثلما دعمت الثقة والحرية الفصل السابق.

يتمثل بُعد الثقة في الوثوق في أن أفراد وممارسات المؤسسة سوف يحققون النتائج المرغوبة. الثقة مفيدة إلى حد كبير في المساعدة على قبول بعض الممارسات المعاصرة التي نتناولها في هذا الكتاب؛ مثل إعطاء السلطة لمزيد من الأشخاص في المؤسسة، والسماح بظهور متحدثين جدد، وتخويل المجموعات باتخاذ القرارات الكبيرة بدلًا من اتخاذها على نحو فردي أو ثنائي.

بدون ثقة لا يمكن أن يحدث تمكين للآخرين، بل إن فقدان الثقة يخلق مركز جاذبية يقود إلى الإدارة التفصيلية في جميع أرجاء المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى البطء، والمعوقات، ويخنق الإبداع، وغيرها من المشكلات.

لذلك، لا بد أن تتدفق الثقة من قادة المؤسسة. لا بد أن يكون الموقف الافتراضي للقائد هو: «أنا أثق بك» بدلًا من «أنا لا أثق بك»؛ بيد أنه في كثير من المؤسسات يبدو أن الوضع نقيض ذلك.

النقطة الأخيرة حول موضوع الثقة تتمثل في أن أقوى شيء يمكن للقائد المعاصر فعله هو أن يفشل علانية داخل المؤسسة (وخارجها)، فمن خلال الفشل والإعلان عن

هذا الفشل، يوضح القادة أنه لا بأس من الإخفاق، وكذلك يخلقون على الفور سياقًا مختلفًا، تحيا الثقة في ظله. هذا يمثل سابقة، ويلمح على الأقل إلى الآخرين في المؤسسة بأنهم يمكنهم أيضًا أن يفشلوا (ولهذا السبب قد تكون محاولات على شاكلة كنيسة الفشل مفيدة للغاية). هذا وقود رائع لخلق الثقة؛ لأنه يوضح بقوة أنه لا بأس بأن تكون معرضًا للفشل في هذه المؤسسة، فالقادة يفشلون أولًا. في الحقيقة، هذا شعار رائع: القادة يفشلون أولًا.

يتمثل بُعد الأخلاقيات في التصرف بنزاهة، وبصفة خاصة ألا تفعل سوى ما ستسعد إذا عرفه العالم كله لو اطلع على ذلك البريد الإلكتروني أو ذلك القرار. أنا متأكد من وجود الكثير من الكتب التي تتناول هذا الموضوع تناولًا شاملًا، هل نحتاج حقًّا لوصف الأخلاقيات؟ ربما تعتقد ذلك إذا نظرت إلى سلوك بعض رجال الأعمال. لكن في الواقع الأمر يتعلق فحسب بفعل الصواب طوال الوقت. (الأمر بسيط!)

(٤-٤) الشفافية

القيادة في عالم أكثر شفافية تتطلب منا أمورًا مختلفة. يمكننا تقسيمها إلى مجموعتين فرعيتين هما: شفافية المعلومات، وشفافية العواطف.

لطالما تعامل القادة مع مستوى عالٍ من الشفافية مقارنةً بباقي الأفراد في المؤسسة، لدرجة أنهم لطالما كانوا محط انتباه الكثير من الناس، وخاضعين لتوقعات أعلى من المعتاد، وعادةً تحيطهم مجموعة من المؤثرات المتنافسة وأصحاب المصالح المتصارعين، ويكونون في وسطها. ومن الواضح أن هذا يختلف اختلافًا كبيرًا، وفقًا لمركز القائد، من حيث كونه مديرًا في مؤسسة متوسطة الحجم، إلى كونه رئيسًا تنفيذيًّا لشركة متعددة الجنسيات، واردة على قائمة مجلة فورتشن لأفضل ٥٠٠ شركة، أو كونه من رجال السياسة البارزين.

وقد أظهرت تلك الشفافية نفسها بطرق مختلفة، بداية من قصص الصحف الصفراء التي تعج بالنميمة عن الحياة الخاصة للقادة، وصولًا إلى حقيقة أن المسئولين التنفيذيين في الشركات المقيدة بالبورصات تُنشر أجورهم علانيةً أمام العالم أجمع.

ورغم ذلك، كما سنستمر في المناقشة في هذا الكتاب، فإن الشفافية المتعلقة بالمعلومات — ليس فيما يخص المكافآت فحسب، بل تشمل كذلك الأداء والتعقيب، وتمتد أكثر فأكثر

إلى البيانات الأخرى الأكثر غموضًا (مثل النفقات الخاصة بأعضاء البرلمان أو بصمات الكربون أو أنماط السفر) — سوف تزيد.

ولذلك، فبصفتك قائدًا، لا بد أن تكون مستعدًّا ومتأقلمًا، مع كشف وإتاحة المزيد والمزيد من المعلومات عنك، وعن تأثيراتك المختلفة أمام الآخرين.

ربما تكون الشفافية العاطفية في العصر القيادي القادم هي التحول الأكثر تطلبًا.

إذا أردنا للمؤسسات التي نقودها أن تصبح أكثر وعيًا، وصدقًا، وانفتاحًا على الحوار والاستماع، فلا بد بالضرورة أن نصبح — نحن القادة — كذلك أيضًا، فلن يكون ممكنًا بالنسبة للأفراد في المؤسسة أن يخاطروا، ويصبحوا أقل تحصنًا، وأكثر انفتاحًا في العمل إذا لم يقم القادة بالمبادرة.

تتطلب الشفافية العاطفية أن يكون القادة متسقين؛ فيتصرفوا باتساق مع مشاعرهم، مهما كان ذلك غير متوقع. هل يمكنك أن تتخيل نفسك أو القادة الآخرين في مؤسستك تقولون أيًّا من الجمل التالية لمجموعة من الموظفين:

- «أنا خائف بشأن هذا الأمر ولا أعلم ما الحل.»
- «أنا أشعر بالحزن.»
- «أحتاج إلى المساعدة، أشعر حاليًّا بالحيرة.»
- «أشعر أنني أود الذهاب للمنزل والاختباء.»
- «عندما أنظر إلى ذلك، أشعر بالخجل من كوني جزءًا من هذه المؤسسة.»
- «أشعر بالذنب لأنني لم أقم بمهمتي جيدًا في هذا الجانب.»

نعم، تلك الجمل مستفزة على نحو متعمد، لكن ماذا سيكون الحال إذا تحلى الناس بمزيد من الشفافية العاطفية في العمل، لقدر أكبر من الوقت، وبدءًا بالقادة؟ ما هي أكبر مخاوفك في هذا الصدد عندما قرأت تلك القائمة المقترحة لـ «الأمور المقبول قولها من قبل القائد»؟ هل توجد فوائد لهذا المنهج؟ ما الجوانب السلبية والمخاطر؟ وإلى أي مدى تتصف بالشفافية العاطفية أو «الاتساق» في معظم الوقت؟

(٤-٥) المكافآت

لطالما كانت مكافآت القادة في المؤسسات، لا سيما الرؤساء التنفيذيين ومجلس الإدارة، مثار اهتمام الإعلام والنشطاء لوقت طويل. نأمل أن يستمر هذا الضغط وهذا الاهتمام،

فيبدو أنه توجد مشكلات بغيضة في هذا الإطار، تكونت في الجزء الأخير من القرن العشرين، وما زالت تحتاج إلى التخلص منها. من بين هذه المشكلات مكافآت إنهاء التعاقد التي تقدر بعدة ملايين من الدولارات، والمعروفة باسم مظلات الهبوط الذهبية التي تقدم للرؤساء التنفيذيين الذين باءوا بالفشل، وعدم وجود علاقة بين الأداء المحقق للقيمة والمكافآت في معظم الأحيان، وعدم وجود شفافية ودقة في ترتيب مكافآت الإدارة العليا، وهذا يشمل وجود لجان لتحديد المكافآت تتسم بالضعف، أو عدم وجود تلك اللجان، وهكذا. ورغم ذلك، فالأمر يبدو تحت السيطرة، فالعالم يعرف ذلك والتوقعات والسلوكيات تتغير تدريجيًّا.

ومع ذلك، يوجد أمران إضافيان يهماننا، يقعان ضمن نطاق هذا الكتاب، ألا وهما: نسبة مكافآت الأشخاص الأعلى كسبًا مقارنةً ببقية القوى العاملة، والتحول نحو إدراك قيمة المكافآت غير المالية.

في المؤسسة الاجتماعية، يؤدي المقومان المتمثلان في إمداد المؤسسة بمزيد من التمكين ومزيد من الشفافية، إلى تركيز أكثر وضوحًا على العلاقة المتبادلة بين مكافآت الأفراد في المؤسسة. وفي الأوقات الأخيرة، كما ذكرتنا جميعًا حركة احتلوا، فإن الأثرياء أصبحوا يزدادون ثراءً، والفقراء يزدادون فقرًا. والفجوة بين الأشخاص بالغي الثراء والأشخاص بالغي الفقر ما زالت تتسع. والوعي بذلك قاد الكثير من المؤسسات التقدمية، إلى وضع نسب رسمية، أو نظام؛ لمراقبة النسبة بين دخل الشخص الأقل أجرًا في المؤسسة والشخص الأعلى أجرًا في المؤسسة. سنتناول ذلك بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن الذي يتناول الإدارة المالية العادلة.

الأمر الثاني الذي يهمنا هو المكافآت غير المالية. في الوقت الراهن يبدو كما لو كان معظم القادة يقومون بعملهم من أجل المال فحسب، لكن يوجد حاليًّا اهتمام كبير وسريع النمو بالمؤسسات الاجتماعية والشركات الاجتماعية (وفقًا لتعريف محمد يونس) ورواد أعمال وقادة يقومون بما يقومون به من أجل هدف أكثر سموًّا من جمع الثروة.

لقد تناولنا المحفزات في الفصل الذي تحدث عن الأشخاص التقدميين، ومن ثم فقد ذكَّرنا أنفسنا بالفعل بأن الحماس في العمل أكبر وأثمن بكثير من الراتب وحده. كيف سيكون الحال لو كان في وسع القادة إدراك كيف تشجعهم المكافآت الوظيفية غير المالية، هل نستطيع مناقشة ذلك بطريقة أكثر علانية وتوخيًا للدقة؟

(٤-٦) التواصل/الزمن الفعلي

في هذا العالم المترابط تزداد المطالبات، وكذلك الفرص المتعلقة بالتواصل أمام القادة. إننا نعيش في عالم أصبح فيه وقت وقوع حدث مهم ووقت معرفة العالم به يكاد يكون واحدًا؛ فالفترة الفاصلة بين الوقتين أصبحت أقل وأقل.

قلَّ الوقت المتاح لإعداد الرسالة الصحيحة، وقل تصديق القادة والثقة بهم في العموم، ومن ثم ازدادت المطالبة بصحة وصدق الرسالة نفسها. يوجد اتصال دائم بوسائل الإعلام حول العالم، وبالقوى العاملة، من خلال ما يمتلكون من أجهزة بلاك بيري ومنصات تعاون داخلية (انظر أيضًا الفصل السادس الذي يتناول سرعة التغيير، والفصل السابع الذي يتناول الحمض النووي التكنولوجي) ومن ثم لا يمكن أن يكون التواصل عملًا يحدث مرة واحدة فقط أو بين الحين والآخر، وإنما يجب أن يكون تدفقًا مستمرًّا.

يمثل تضافر تلك المنصات، وهذه الثقافة المتنامية، وتلك التوقعات فرصة هائلة لكل القادة كقناة تواصل خارجي. لكن توجد كذلك أمامهم قيمة مساوية في التواصل الداخلي أو جانب الحوار.

لقد تزايد تطبيق مفهوم «الأشخاص كمجسات». ففي عالم مترابط، يوجد على نحو متزايد مزيد من الفرص للاستعانة بمعلومات وثيقة الصلة وجيدة التوقيت، ولانجذاب الأشخاص والاهتمام نحو المجس الذي يمتلك أفضل المعلومات المتاحة في أي وقت. وكما قال برايان همفري في إحدى تغريداته أثناء عمله في إدارة إطفاء لوس أنجلوس: «كل جندي يعد مجسًّا. كل مواطن يعد مساهمًا. كل مقيم يعد مراسلًا يقدم بيانات عن الأزمة.»

عن طريق استخدام مجال التواصل لمصلحتهم يمكن لهؤلاء القادة المعاصرين الاستعانة بتلك الفرصة الهائلة بهدف التواصل مع موظفي المؤسسة بوصفهم مجسات، ونشر واستقبال معلومات وقت ظهورها من جميع أنحاء الشركة وإليها.

(٤-٧) الدعم

الجانب الأخير للقيادة في شركة تقدمية تنتمي للقرن الحادي والعشرين هو توفير الدعم المناسب لك وللقادة الآخرين الذين يخوضون تلك الرحلة.

العالم مستعد إلى حد كبير لدعم قائد القرن العشرين. وتتمثل التوقعات في أنك بطل وخبير يقهر الجميع، وأنك تعمل من أجل المال فحسب، وأنك لا تتحدث عن مشاعرك، ولن تتحدث عنها (بل ربما لا تمتلك مشاعر)، وأنك سوف تصدر قرارات للقيادة والسيطرة من برجك العاجي، وأنك تريد فقط سماع الأخبار الجيدة، وأنك تقاوم التكنولوجيا وتكرهها، وأنك — على الأرجح — رجل، أو تتصرفين كرجل إذا كنتِ امرأة، وأنك كبير في السن وأبيض البشرة.

إن لم تكن تمتلك تلك الصفات، فمن الممكن أن تكون الحياة صعبة، فقد لا تفيدك شبكات الدعم والحكمة والنصيحة المتاحة من خلال المصادر التقليدية. وقد تجد نفسك تشعر بالعزلة والغباء، وتسأل نفسك: «لماذا أقوم بذلك على نحو مختلف عن الآخرين؟ ربما يجب أن أكف عن محاولة فعل الأمور بالطريقة الصعبة والغبية التي تستغرق وقتًا، وأتبع فقط طريقة الآخرين.»

لذا، كي تمنح نفسك أفضل فرص النجاح، لا بد أن تجد أو تكوِّن شبكات دعم تضم أفرادًا يفهمون هذا العالم الجديد، وينتمون لمجتمع المغيِّرين الذين يسعون نحو شيء مختلف، الذين سلكوا الطرق البديلة نفسها. بالنسبة لي، كان أفضل ما فعلته في هذا الصدد، هو الذهاب لمؤتمر وورلد بلو لايف ٢٠١١ في سان فرانسيسكو، ومقابلتي على مدار ثلاثة أيام لمجتمع كامل من الأشخاص المتحمسين للأمور نفسها، ويحملون الكثير من القيم نفسها. كان الأمر أشبه بشعور العودة إلى الوطن! لقد منحني الإيمان بأنني لم أكن غبيًّا (بهذا القدر) ومن المؤكد أنني لا أحتاج إلى أن أشعر كما لو كانت مؤسستي هي الوحيدة التي تسلك هذا الطريق.

لحسن الحظ أن العالم يتغير. إن أعدادنا تتزايد! وتوجد تغيرات جذرية في المقالات التي تنشرها صحافة الأعمال الأرستقراطية (مثل صحيفة «هارفرد بيزنس ريفيو»)، ولدى نجوم الرؤساء التنفيذيين الذين لاقوا احتفاءً مؤخرًا (مثل فينيت نايار من شركة إتش سي إل) وفي الدعم المهني المتاح من قبل المحاسبين، والمحامين، والجمعيات (مثل وورلد بلو أو جمعية الشركات المملوكة للموظفين).

بمواجهة تلك الأبعاد السبعة للقيادة في القرن الحادي والعشرين سوف تقوي نفسك مع مرور الوقت. وأثناء ممارسة تلك الأبعاد سوف تتطور بطرق مثيرة، وستقدم قدوة قوية وماهرة للأشخاص من حولك. ستصبح المستقبل الذي ترغب في رؤيته في العالم.

(٥) كيف أخوض هذه الرحلة؟

يمكن تلخيص تلك العناصر في سبع ممارسات، يمكن أن تساعد أي قائد على التعلم والتكيف.

(١) الاستقصاء الشامل الصريح.
(٢) التجريب.
(٣) الإعلان عن الإخفاقات الشخصية.
(٤) ممارسة الاتساق العاطفي.
(٥) نشر سجل المكافآت الشخصية.
(٦) استخدام أدوات التدفق للمشاركة والاستماع إلى الفريق/المؤسسة.
(٧) تكوين شبكة دعم تقدمية.

دعونا نتحدث عن التطبيقات العملية لكل ممارسة.

(٥-١) الاستقصاء الشامل الصريح

هذه الممارسة رائعة في سهولتها وفاعليتها. خذ توصيفك الوظيفي وضعه في منصة استقصاء عبر الإنترنت، مثل سيرفاي مانكي (أو البديل الداخلي المكافئ له في مؤسستك). أعد الاستقصاء بحيث يحتوي على قسم كمي وقسم كيفي.

في القسم الكمي، أعد الاستقصاء بحيث يستطيع المجيبون تقييم أدائك في كل جانب من جوانب وظيفتك من خلال إعطاء درجة (أنا أستخدم مقياسًا من ١ إلى ٥). والنتائج في هذا القسم سوف تمنحك معيارًا شخصيًّا واضحًا حول تقييم المجيبين لأدائك، ومع مرور الوقت يمكنك متابعة التغيرات والأنماط المتعلقة بتصورهم عن أدائك.

في القسم الكيفي، اطرح أسئلة مفتوحة تهدف إعطاءك رؤى قيمة عن أدائك؛ مثل نقاط قوتك، والأهم نقاط ضعفك. يمنحك هذا القسم فرصة التعلم الحقيقي من التعليقات القيمة الحكيمة التي يزودك بها المجيبون.

من الأسئلة التي أستخدمها:

(١) ما الذي أفعله ويُمكِّن الأداء الإيجابي في الفريق؟
(٢) ما الذي أفعله ويعيق الأداء في الشركة أو يقلله؟

(٣) ما الأمور التي يجب أن تستحوذ على قدر أكبر من وقتي واهتمامي؟

(٤) ما الأمور الثلاثة — في حالة وجود تصنيف — التي سوف تحسن من أداء الشركة إلى حد كبير؟

(٥) كيف يمكنني أن أخدم الشركة على نحو أفضل خلال الستة أشهر القادمة؟

(٦) هذا الجزء مخصص فقط في حالة وجود شيء إضافي ترغب في قوله أو مشاركته. لا يتحتم عليك كتابة أي شيء، بل هو فقط مخصص لمن يتوقون إلى قول المزيد. أعرف أنني أسبب لك الارتباك الآن. آسف.

قبل إرسال ذلك الاستقصاء، يجب أن تتحدث (يفضل وجهًا لوجه) مع الأفراد الذين سوف يجيبون على الاستقصاء. أخبرهم عن سبب فعلك لذلك (لكي تتعلم)، وأخبرهم أنك أعددته بحيث يكون اسم المشارك مجهولًا؛ لأن الغرض منه هو التعلم، لا مواجهة مخاوف فردية أو إجراء عملية مطاردة مستترة؛ لكن إذا شعر أي شخص بأنه مضطر للإفصاح عن هويته، فيمكنه فعل ذلك. أيضًا عِدهم بأنك سوف تطلعهم على النتائج الكلية والدروس الرئيسية المستفادة، فهذا يمنحهم مكافأة، ويرضي فضولهم أيضًا!

بعد ذلك أرسل الاستقصاء، ودع التعلم يبدأ! سوف تعرف الكثير من الأمور عن نفسك. وربما تقر بصحة الكثير من الأمور، لكن من الممكن أن تشعر بالصدمة أو الارتباك من أمور أخرى. أهم أمر كما تقول دائمًا زميلتي لاسي هو: «ألا تصدق التعقيب كله»، فلا أحد «محق»، فهذه كلها مجرد قصاصات تصويرية أو تصورات متعددة الوجوه عنك في العمل. لكن في العموم سوف تخبرك الآراء في مجموعها ببعض الأمور القيمة.

أُوصي بإجراء الاستقصاء مرة أو مرتين سنويًّا. أنا أقوم بالاستقصاء الخاص بي الآن بعد فترة توقف ١٨ شهرًا؛ بسبب التغير في دورات المراجعة السنوية في شركتنا، ويسعدني وابل الردود الرائعة والشجاعة والذكية والدقيقة التي تشعرني بالتحدي. لقد تفتحت عيني على الكثير من الأمور نتيجة لذلك. افعل ذلك. ابدأ اليوم.

(٥-٢) التجريب

في مجال الأساليب على وجه الخصوص — الذي تناولناه فيما سبق — سوف تحتاج إلى التجريب. ربما تكتشف من خلال الاستقصاء الشامل وجود أساليب تحقق أداءً رائعًا لدى أولئك المحيطين بك، ووجود أساليب أخرى تحبط الفريق، فهذا أمر طبيعي.

إذن بعد أن فهمت بعض الأساليب الأساسية لديك، فالهدف من التجربة هو توسيع نطاق أساليبك. جرب بعض الأساليب التالية، وانظر كيف تجدها، وكيف يستجيب الموظفون لها:

- القائد دائم الاهتمام بالتفاصيل.
- القائد هادئ البال والمهتم بالصورة الكبرى، المثالي والحالم.
- القائد المفعم بالحيوية والتفاؤل.
- الأستاذ الهادئ والمتأمل.
- القائد الصارم الذي يصيح غاضبًا ويضرب بقوة على المكتب.
- البطل المحارب الذي يهزم الجميع.
- القائد الذي ينصب كل اهتمامه على دعم وتشجيع ورعاية الآخرين، شعاره «تستطيع فعل ذلك!»

مرة أخرى، سيكون مفيدًا كلما أمكن أن تكون صريحًا في هذا الصدد، فتخبر الآخرين أنك تتعلم وتتطور، وأن جزءًا من هذه العملية يتمثل في تجربة أساليب قيادية مختلفة عن النمطين أو الأنماط الثلاثة الأساسية المعتادة لديك.

بالمناسبة، ما هي أنماطك القيادية الأساسية؟ وما هي الأساليب التي ترغب في إضافتها إلى تلك المجموعة؟

(٥-٣) الإعلان عن الإخفاقات الشخصية

الفشل أمر جيد. تقول جميع الأبحاث أنه من أجل الخلق والابتكار يجب أن نكون مستعدين للفشل وللتعرض للفشل مرات كثيرة، فمن هذه الإخفاقات يأتي الدور الحيوي للتعلم والتقييم الذي يساعدنا على النجاح. ورغم ذلك، ففي معظم ثقافات المؤسسات يعتبر الفشل أمرًا مريعًا ومتجنبًا إلى حد كبير. ولذلك، فالقيادة الحقيقية تعني أن يقدم القائد على الفشل، وأن يعلن عن الفشل، وأن يجعل الفشل أمرًا لا حرج فيه.

هذه أسهل ممارسة تزاولها، وأصعبها في الوقت نفسه. الأمر بسيط حقًّا، كل ما عليك هو إخبار المؤسسة عندما تفشل. يمكنك أن تبدأ على نطاق ضيق إذا كان هذا سيساعدك، وهذا قد يساعد الأشخاص المحيطين بك على التأقلم أيضًا! استخدام ممارسة كنيسة

الفشل — التي أوضحناها في الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين — سوف يقدم أيضًا منبرًا قويًّا ومشتركًا للإعلان عن الفشل.

يمكنك أيضًا استخدام المناهج التي سنتناولها في الفصل السابع الذي يتحدث عن الحمض النووي التكنولوجي، للإعلان بانتظام عن الإخفاقات (والنجاحات!) دون الكثير من البهرجة والمراسم. ومن خلال فعل ذلك تجعل الفشل أمرًا عاديًّا. هذا لا يشبه الانتحار بطعنة سكين على طريقة السيبوكو اليابانية (أو يجب ألا يكون كذلك)، فالأمر يتعلق بإظهار أن الفشل أمر عادي، وأنه فرصة هائلة للتعلم، وأنه إذا كانت المؤسسة وما بها من أفراد لا يفشلون، فمن غير الممكن أن يكونوا يقومون بمهامهم؛ لأنهم لا يتعلمون ولا يخاطرون. ضع في اعتبارك ما يلي: إنك تفعل الصواب، وهذا سيساعد المؤسسة.

(٤-٥) ممارسة الاتساق العاطفي

هذه ممارسة أخرى باعثة على التحدي، أحيانًا يكون التحدث عنها أسهل من فعلها، فالتحلي بالمزيد من الاتساق العاطفي في كثير من الأحيان له فوائد، منها أنك ستخلق ثقافة تنطوي على قدر أكبر من التعاطف، وهذا سوف يؤدي إلى تقليل التوتر للجميع (بما فيهم أنت) لأن الأشخاص لن يكبتوا مشاعرهم، وسيؤدي إلى أن يكون الموظفون أكثر قوة ومرونة بفضل العلاقات الصحية إلى حد كبير فيما بينهم، وسيؤدي أيضًا إلى أداء وإنتاجية أفضل؛ بسبب تدفق التقييم الذي ينطوي على قدر أكبر من الصراحة بين جميع أعضاء الفريق أو بين جميع الفرق.

يوجد المزيد من الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع لا يتسع وقتنا لها، وتتجاوز أيضًا مستوى خبرتي إلى حد كبير. ورغم ذلك فإن نقطة الدخول المباشر المناسبة لمزاولة هذه الممارسة، والتي وجدنا أنها مفيدة جدًّا في شركتنا، هي أن تسبق عباراتك بعبارة «أشعر أن ...» إنها عبارة تخترق عقلك وتقودك مباشرةً إلى بعض المشاعر المرتبطة بموضوع المناقشات، بدلًا من أن تسمح لعواطفك بالظهور دون قصد عبر بقية أساليب التواصل لديك (أي لغة جسدك).

إذن قل ما يلي:

«أشعر بخيبة الأمل» بدلًا من «هذا هراء».

«أشعر بالدهشة.»

«أشعر بالبهجة.»

«أشعر بضيق بالغ.»

(٥-٥) نشر سجل المكافآت الشخصية

بدأ الصحفي والناشط البريطاني جورج مونبيو مؤخرًا بنشر سجل المصالح المالية الخاصة به على نحو طوعي تمامًا. وكما يقول بنفسه: «لقد فتحت هذا السجل لأنني أعتقد أن الصحفيين لا بد أن يلتزموا المعايير التي يطالبون الآخرين بها، ومن بينها المساءلة والشفافية. أحد أهم الأسئلة في الحياة العامة، الذي يطرح على نحو أقل من المفروض، هو «من الذي يدفع؟»»

هل توجد طريقة لفعل الأمر نفسه؟ قد يكون ذلك مستحيلًا، بل ربما يكون جريمة يمكن أن تؤدي إلى طردك من العمل! ربما ينبغي لك مراجعة عقدك قبل فعل ذلك، لكن إذا كنت رائد أعمال أو رئيسًا تنفيذيًّا فأنت قادر على تحقيق ذلك.

(٥-٦) استخدام أدوات التدفق للمشاركة والاستماع إلى الفريق/المؤسسة

في الفصل السابع الذي يتناول الحمض النووي التكنولوجي سوف نلقي نظرة على بعض المنصات، من بينها تلك التي نطلق عليها «أدوات التدفق». إنها نوع الأدوات نفسه الذي أشار إليه جون تشيمبرز سابقًا في هذا الفصل — مثل موقع يامر والتدوين — وهي أقل رسمية وأكثر سرعة من قنوات التواصل التقليدية المتاحة للقائد أو للمدير.

هذا ليس مجرد استخدام بلا هدف للتكنولوجيا، فأنت لا تمتلك الوقت لذلك. استخدام هذه الأدوات طريقة قوية؛ لتظهر للفريق أو المؤسسة الحاجة إلى التحرك في وقت وقوع الأحداث وقيمة ذلك. وتتمثل الفائدة في أنك من خلال المشاركة لا توضح الطريقة وتجعلها متاحة للجميع فحسب، بل تطلع بنفسك أيضًا على نبض الأحداث في المؤسسة وقت حدوثها.

(٥-٧) تكوين شبكة دعم تقدمية

أخيرًا، لا يمكنك فعل ذلك بمفردك، فأنت تحتاج إلى شبكة دعم، شبكة مكونة من أشخاص يفهمون هذا الأمر برمته. بصفتك قائدًا، بصرف النظر عن مستواك الإداري في المؤسسة، توجد أوقات لا بد أن تشعر فيها بالعزلة أو بالحاجة إلى الدعم من أشخاص خارج فريقك. إذا كان نوع الدعم الوحيد المتاح لديك يقدمه قادة يتبعون أساليب

الإدارة المعتمدة على الفظاظة والقسوة أو إصدار الأوامر والسيطرة — أي أساليب القرن العشرين — عندئذٍ سيكون من الصعب تحقيق تلك التغيرات الشخصية الباعثة على التحدي.

اعثر على أشخاص يقدمون لك الدعم. كن موجودًا في الأماكن المتوقع ظهورهم فيها على نحو غير متوقع. شارك هذه الأفكار؛ إذ من المتوقع أن ينضم الآخرون إلى الرحلة، وبذلك يصبحون جزءًا من الشبكة أيضًا. تعاون مع مؤسسات مثل وورلد بلو، جمعية الشركات المملوكة للموظفين (المملكة المتحدة)، المركز القومي لملكية الموظفين (الولايات المتحدة) وغيرها.

سيكون الأمر أكثر سهولة عند وجود النوع المناسب من الدعم.

أمر آخر إضافي

الممارسات الأخرى التي تناولناها في الفصول السابقة يمكن أن تساعدك أيضًا؛ تذكر ممارسات الهدف العظيم الذي أوصى به الكتاب، والتوجيه كأداة للوعي بالذات، وكنيسة الفشل، و«سل أي سؤال» للمساعدة في بناء الثقة.

(٦) ملخص

في هذا الفصل سلطنا الضوء على دور القيادة في شركات القرن الحادي والعشرين، وقسمنا ذلك الدور إلى قائمتين، تتكون كل منهما من سبعة عناصر هي: المقومات السبعة للقيادة الواعية، والممارسات السبع للمساعدة في تطوير القدرات القيادية لقائد القرن الحادي والعشرين.

الرحلة نحو القيادة الأفضل هي رحلة حقًّا، رحلة تتطلب التغيير، والتغيير مطلوب بشدة؛ فهو يتطلب منك الخروج من مناطق الراحة، ويتطلب التجربة، والفشل بالضرورة، وكذلك فعل أمور يراها الأشخاص من حولك مناقضة للحدس أو ربما غريبة تمامًا. وخلال هذه الرحلة، لا سيما في أوقات التوتر، سيكون من الطبيعي أن تعود إلى استخدام أساليبك القديمة.

إلا أن الجائزة رائعة وملهمة ولا مثيل لها؛ إذ ستصبح قائدًا أفضل، وستكون التغيير الذي تريد أن تراه في العالم، وستساعد الآخرين على رؤية طرق تصرف مختلفة وأفضل في مجال الأعمال. تلك الجائزة تستحق الجهد.

إذا كنت تستطيع القيادة بهذه الأساليب، فسوف تقدم خدمة هائلة للكثيرين وليس لمؤسستك فقط، حيث إنك في واقع الأمر ستساعد في جعل العالم الذي نعيش فيه مكانًا أفضل؛ لأننا لن نستطيع حل المشاكل التي تحتاج إلى حل في عالمنا إلا من خلال التغير الكبير الذي يقوده القادة في المستويات كافةً.

انضم إلينا. صاحبنا في الرحلة، وأحضر معك الموظفين والمؤسسة. هيا نحرق الأمس، ونصنع مستقبلًا أفضل للجميع!

(٧) قراءات إضافية

- «حادث الاقتراب من الموت، طقس انتقالي لإحدى المؤسسات»، آدم برايانت، ١ أغسطس ٢٠٠٩، صحيفة «نيويورك تايمز»، تتضمن المقالة قول جون تشيمبرز المأثور htttp://nyti.ms/cltrshk8.
- مؤشر إدلمان للثقة /http://trust.edelman.com.
- سجل المصالح المالية الخاصة بالصحفي البريطاني جورج مونبيو http://www.monbiot.com/registry-of-interests/.

الفصل الخامس

الانفتاح المؤسسي

بعد أن قضينا الوقت في استعراض الهدف، والتمكين، والأشخاص، والقيادة في الفصول الأربعة الأولى، حان الوقت لإلقاء نظرة على الصفات الراسخة في المؤسسات التقدمية، وهي خصائص ملموسة، مثل: سرعة التغيير، والحمض النووي التكنولوجي، والإدارة المالية العادلة. ولنبدأ أولًا بالانفتاح المؤسسي.

العالم الذي نحيا فيه حاليًّا أكثر انفتاحًا على نحو جذري من ذلك العالم الذي وُجد منذ خمس سنوات على الأقل. ومع تحول المعلومات إلى الصيغة الرقمية بدأ مجتمعنا فحسب في التعرف على معنى العيش، في عالم أصبح الانفتاح فيه سهلًا، وتحول أكثر فأكثر ليصبح العرف السائد. هل تذكر أول مرة أُرسلتْ إليك رسالة عبر البريد الإلكتروني لم يكن من المفترض أن تراها؟ من يمكنه أن ينسى أسطورة كلير سواير ورسالة البريد الإلكتروني التي أرسلتها إلى حبيبها؟ مع انتشار موقع فيسبوك تحدث مثل هذه الوقائع في كل دقيقة كلَّ يوم حول القارات وبين مئات الملايين من المستخدمين النشطين. ما زلنا في مرحلة تقبل المشاركة قليلة الاحتكاك على نحو مدهش، والمتاحة بسهوله لأعداد هائلة في عصر الإنترنت، حتى في وقتنا الحاضر.

تنشر ويكيليكس سجلات حكومية شديدة السرية، ويستطيع الصحفيون هزيمة أباطرة الإعلام وأعضاء البرلمان، من خلال التتبع الدقيق والمستمر للمعلومات الرقمية. ويكشف نشطاء الاختراق الإلكتروني المعروفون باسم أنونيموس أسماء زوار مواقع استغلال الأطفال جنسيًّا، ويخترقون أنظمة البريد الإلكتروني للحكومة الإيرانية. تجوب الفيديوهات التي تُظهر الموظفين الأشقياء، الذين يسيئون التصرف في العمل في أرجاء العالم في دقائق، ضمن فيديوهات أخرى تقدَّر مدتها بمليارات الساعات تصور قططًا، وقوس قزح المزدوج، وغيرها من الغرائب والأحداث الطريفة، التي تتفوق على نفسها،

وتصبح ظاهرة رائجة، ينتهي بها الحال مطبوعة على الملابس ومستخدمة في اللغة الرائجة.

ينشأ الشباب في ظل عصر قد يمتلكون فيه آلاف الأصدقاء على الشبكات الاجتماعية، وبصمة رقمية لمئات الصور منذ أن كانوا صغارًا، نُشرت بطريقة ما على الإنترنت دون إذنهم، وهذا يخلق أعرافًا وسلوكيات جديدة تجعل الأجيال الأكبر سنًّا في حالة صدمة بسبب انعدام الخصوصية.

على الصعيد الإيجابي، فإن هذا العالم الجديد الأكثر انفتاحًا يقدم فوائد أصبحنا معتادين عليها سريعًا، فأصبح باستطاعتنا إلقاء النظر على التقييمات التي كتبها مستخدمو المطاعم التي نخطط لتناول الطعام فيها، والفنادق التي نخطط للنزول فيها، والحرفيين الذين نخطط لاستئجارهم للعمل في منازلنا. ونستطيع أيضًا التعلم من الآباء الآخرين من خلال موقع مامزنت، ومن محبي السيارات الآخرين على موقع بيستون هيدز، ومن غيرهم من رعاة الحدائق ومتخصصي الأنساب والدارسين، وكل شخص آخر نسعى للتواصل معه عبر شبكة المجتمعات المتخصصة، التي تخلق فيضًا من المعلومات المفيدة المتاحة التي لم تكن لتوجد من قبل قط.

والمؤسسات التي تتعامل مع الموضوعات الصعبة بواقعية، حتى تلك المؤسسات ذات العلامات التجارية الأشهر؛ مثل بروكتر آند جامبل وليجو، بدأت تشارك أكثر مشاكل العمل إزعاجًا وصعوبة، من خلال منصات تعهيد جماهيرية وأسواق ابتكارية للتعاون وللمشاركة في خلق حلول مع شبكات، تضم أشخاصًا مستقلين متخصصين في حل المشكلات وعملاء على حد سواء.

لماذا الشركات التقدمية أكثر انفتاحًا؟

في المقام الأول، من المنطقي بالنسبة لشركة تقدمية أن تكون أكثر انفتاحًا؛ لأن الانفتاح في حد ذاته لا يقاوم. لا يمكننا إيقاف هذا التوجه، لا يمكننا كبح هذا التيار، ولذلك فمن المؤكد والحتمي ضرورة الاحتفاء به واستغلاله بدلًا من مقاومته.

لا يعتمد هذا الاتجاه على الإيمان بالفكرة فقط إلى حدٍّ كبير، فأكثر الشركات انفتاحًا بطبيعتها لا يمكن أن تكون متحمسة له؛ لأنها أدركت ببساطة منذ وقت بعيد أنه في يوم من الأيام سيصبح العالم على هذا النحو إلى حد كبير، أليس كذلك؟ لا بد من وجود مكافأة قصيرة الأجل، شيء أكثر وضوحًا، شيء أكثر إلحاحًا، شيء مجزٍ إلى حد أكبر وفي وقت أسرع. لا بد من وجود هذه الأمور كي يكون الانفتاح جزءًا قويًّا من حركة الأعمال الثورية هذه.

في الحقيقة، من خلال التحلي بمزيد من الانفتاح، تتيح الشركات الاجتماعية فرصًا جديدة هائلة لنفسها، ولموظفيها، ولعملائها، وللنطاق العريض من أصحاب المصالح. وهذه الفوائد تشمل التالي:

- التزامًا أقوى وحلولًا داخلية أكثر ذكاءً للمشكلات بفضل المزيد من الانفتاح، فيما يخص المعلومات والأداء داخل الشركة.
- تسويقًا منخفض التكلفة، أعلى تأثيرًا، من خلال مشاركة المعلومات القيمة من جانب الأفراد داخل المؤسسة مع العالم الأكبر نطاقًا.
- انخفاض تكلفة البحث والتطوير على نحو هائل من خلال أساليب التطوير المبتكرة والمتداخلة.
- اكتشاف الفرص مصادفة، وتحقيق نتائج غير متوقعة، بمساعدة أشخاص من خارج المؤسسة، يكوِّنون ارتباطات، ويخلقون احتمالات، في جوانب لم تستطع المؤسسة رؤيتها أو تكوينها (ليس فقط في مجال «الابتكار» بل في مجال التقدم والنشاط عمومًا).
- فض التكاليف وزيادة ولاء العميل والتسويق الشفهي على نحو هائل؛ بسبب الاستفادة من التوجه نحو قدر أكبر من المشاركة بين المصنع والمستهلك، وهذا يشمل التعهيد الجماعي، وتطوير المنتجات المشترك، والتمويل الجماعي، وغير ذلك.
- ونتيجة لكل ذلك، تقل المخاطر كثيرًا بسبب كون الشركة أفضل استعدادًا وأكثر قدرةً على التكيف في عالم مفتوح، وهذا بدوره يحقق ميزة تنافسية على المنافسين الأكثر بطئًا وترددًا.

لنفهم كيف أصبحت المؤسسات المعاصرة أكثر انفتاحًا نحتاج إلى إلقاء النظر على تسعة جوانب مميزة من الانفتاح.

(١) الجوانب التسعة لانفتاح المؤسسة

(١) الثقافة والسلوك.
(٢) بيئة العمل.
(٣) الأنظمة.

(٤) الابتكار.
(٥) قضايا البيئة.
(٦) التسويق والتواصل.
(٧) الأمور المالية.
(٨) الخصوصية.
(٩) المنافسة.

(١-١) الثقافة والسلوك

لمناقشة الانفتاح على نحو مفيد نحتاج إلى البدء بثقافة وسلوك مؤسستك (أو أي مؤسسة أخرى). يوجد سبب لتسمية الكتاب بهذا الاسم، وهو أن كثيرًا من التعديلات اللازم حدوثها والفرص المتاحة، متعلقة بالثقافة. المجالات التالية في هذه القائمة تتفاعل جميعها مع الثقافة، فهي تكوِّن الثقافة وتتكون من خلالها، وكلها مترابطة. بيد أن الثقافة تشبه اللُّحمة التي تربطها كلها معًا، ولهذا السبب تحظى بالأولوية.

إذن كيف تبدو الثقافة المنفتحة؟ إليك قائمة مراجعة، أثناء قراءتها فكر في مؤسستك وموقفك الحالي.

في الثقافة المنفتحة:

- جميع المعلومات تقريبًا متاحة لجميع أعضاء المؤسسة تقريبًا، ويوجد عدد قليل من الأسرار، ومن السهل الحصول على المعلومات اللازمة.
- الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة يعبرون عن مشاعرهم صراحةً، وتقل مواراة وإخفاء المشاعر الحقيقية.
- التعاون هو الوضع الطبيعي داخل الهياكل التنظيمية المنفصلة (مثل الفرق والإدارات) وبينها، ولا توجد أي إشارات جدية على وجود الصوامع الانعزالية، ولا توجد مشكلات يسببها أفراد يكتمون المعرفة، ويحمون مناطق تخصصاتهم.
- المؤسسة تتعاون مع منافسيها وتتنافس معهم أيضًا، توجد وجهة نظر تحمل اختلافًا بسيطًا، تقول إن المنافسين يعتبرون أيضًا شركاء قيمين، يساعدون في بناء السوق والمشروعات المشتركة المستمرة.

(١-٢) بيئة العمل

من المثير للاهتمام أن التوجه نحو الانفتاح يؤثر أيضًا على البيئات الداخلية للمؤسسات، وقد بدأ كذلك — إلى جانب غيره من التوجهات السائدة منذ العقود الماضية مثل التوجه نحو المنافسة العالمية والضغوط المرتبطة به التي دفعت بعض الشركات إلى خفض التكاليف كي تتمكن من المنافسة — يغيِّر مظهر بيئات العمل وطريقة عملها.

بعض السمات البارزة لبيئات العمل التي تشهد التغير تشمل ما يلي:

- التحول من المكاتب المغلقة والحجيرات المكتبية إلى المزيد من المساحات المشتركة. تعيد المؤسسات تنظيم مساحاتها على نحو متزايد؛ ليكون لديها المزيد من «المساحات الثالثة» كما يصف مقهى ستاربكس نفسه، وهذه المساحات الثالثة تتصف بأنها مساحات عفوية، ومريحة، وتعاونية، مثل: المقاهي، ومناطق الأرائك، ومساحات التخطيط المفتوح المناسبة للاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- التحول من مساحات المكاتب الثابتة، إلى الاعتماد على نحو أكبر على المكاتب المشتركة ومساحات العمل المشتركة. على مدار العديد من العقود كان هذا ما يحدث، وشهد كثير من الناس كلًّا من إيجابيات وسلبيات المكاتب المشتركة. النمط التالي من هذا الاتجاه هو ساحات العمل المشتركة، وهي مساحات عمل تعاونية ومشتركة، للموظفين المستقلين، والموظفين الموزعين مكانيًّا، الذين لولا تلك المساحات لكانوا يعملون من المنزل أو بمفردهم في مساحات مكتبية فردية. الأمر المثير للاهتمام بصفة خاصة في مساحات العمل المشتركة هو أنها تراعي ضمن تصميمها إتاحة فرص الاهتمام بأكثر من نشاط، والاكتشاف عن طريق المصادفة، والتعاون الرسمي الذي نتطلع إليه في مجال الابتكار (سنناقش ذلك فيما بعد في هذه القائمة). في مساحة العمل المشتركة، يجلس المهندس المعماري بجوار مطور الويب الذي يجلس مقابل مندوب بيع أدوات طبية يتشارك المساحة المكتبية مع شريكه الرسام. مساحة العمل المشتركة هي التجلي المادي للعمالة المختلطة المترابطة بعيدة الصلة عن بعضها بعضًا.
- التحول من أسلوب «الشركة توفر أفضل الوسائل التكنولوجية» إلى الأسلوب الناشئ المتمثل في «أحضر معك وسائلك التكنولوجية». منذ فترة ليست ببعيدة،

كانت التكنولوجيا المتاحة في العمل جيدة جدًّا، وفي الغالب أفضل من تلك المتاحة لمعظمنا في المنزل. على مدار العقد المنصرم، انقلب هذا التوازن، فكثير من الموظفين في الدول المتقدمة والدول النامية يمتلكون في متناول أيديهم وفي مكاتبهم بالمنزل، وسائل تكنولوجية أفضل من تلك التي يضطرون لاستخدامها في العمل! لقد بدأنا نرى للتو مؤسسات ذكية تتجه إلى استغلال هذا الاتجاه، بالإضافة إلى ظهور حركة جديدة تتبنى توجهًا مفاده: «إليك ميزانية الوسائل التكنولوجية، وإليك قائمة معتمدة بالوسائل التكنولوجية التي ستكون مناسبة لأنظمة الشركة، اذهب واختر الأدوات التي ستكون أفضل لك ولوظيفتك».

- التحول من استخدام الشركات جدرانَ الحماية الإلكترونية لمنع الموظفين من الوصول إلى مواقع كثيرة من الشبكة العنكبوتية، إلى إتاحة الوصول للمواقع، وظهور توجه مصاحب لذلك، يركز على دور مسئولي تكنولوجيا المعلومات بوصفهم ميسِّرين لا متحكمين في الوصول للمواقع. عندما عملت في إحدى الشركات التقليدية في أول وآخر (حتى وقتنا الحاضر) وظيفة «لائقة» لي، سرعان ما أصبح واضحًا أن موظفي تكنولوجيا المعلومات كانوا يلعبون دور الحراس. من الناحية النظرية كان الهدف من وجود مدير تكنولوجيا المعلومات هو خدمة الشركة، لكنه كان يمتلك قدرًا استثنائيًّا من السلطة، وبدا أنه يستمتع بتعسير الأمور. على هامش ذلك، كان قصده طيبًا، وكان يرتدي بالفعل رابطات عنق عليها شخصيات والت ديزني (بعض الأفكار النمطية عن المدير الطيب حقيقية!) ولحسن الحظ، فقد تغير الحال في بعض المؤسسات، وأصبح هناك أشخاص في قسم تكنولوجيا المعلومات لا يرون أنفسهم مجرد حراس ومديري أمن، بل أيضًا مسئولين عن تمكين الموظفين من تحقيق نتائج العمل. ونتيجة لذلك، يوجد في بعض المؤسسات إدراك مستنير لحاجة الموظفين إلى الوصول إلى أغلب مواقع الويب لمتابعة شئون حياتهم، وفي أغلب الأحيان للقيام بوظائفهم أيضًا. وكما يقول المؤلف والمستشار الرائع يوين سيمبل: «منع المواقع الاجتماعية في العمل من شيم الضعفاء، والمديرون الحقيقيون يتحدثون مع الموظفين مهدري الوقت عن سبب إهدارهم للوقت.» وهذه هي النقطة التي نحتاج إلى الوصول إليها. إن أسلوب «أحضر معك وسائلك التكنولوجية» المذكور سابقًا يعد أيضًا اتجاهًا مستنيرًا للغاية. قد يستغرق الأمر وقتًا طويلًا ليتحول

موظفو تكنولوجيا المعلومات من دور الحراسة إلى دور التمكين! سوف نتناول ذلك بمزيد من التفصيل في الفصل السابع الذي يتحدث عن الحمض النووي التكنولوجي.

(١-٣) الأنظمة

هل تذكر عندما ظهر تطبيق خرائط جوجل (جوجل مابس) لأول مرة في عالمك؟ فجأة أصبح في كل مكان، ففي خلفية النشرة الإخبارية المذاعة على شاشة التليفزيون، بينما يقدم المذيع خبرًا عن العراق أو ولاية آيوا، بدأت تظهر تلك الخريطة الكبيرة للغاية الملتقطة بالقمر الصناعي، والتي يوجد في زاويتها شعار خرائط جوجل. وسرعان ما أصبح الشعار يظهر على مواقع الإنترنت الخاصة بالمؤسسات الأخرى، حيث توجد على موقع المؤسسة، في مركز صفحة تحمل شعارها التجاري، إحدى خرائط جوجل التي توضح موقعها. وبعد ذلك ظهرت خدمات جديدة تمامًا مثل تعيين مواقع العقارات المثيرة للاهتمام، أو عرض بيانات متعلقة بالجرائم، أو بيانات متعلقة بالطقس، على خريطة من إحدى خرائط جوجل.

ما فعلته جوجل ببراعة لا مثيل لها هو جعل الانفتاح في صميم منتج خرائط جوجل؛ إذ تشتمل كل خريطة على إمكانية استخدامها، ومجموعة من القواعد تقول: «مرحبًا، ما دمت اتبعت هذه القواعد، فبإمكانك المضي قدمًا، واستخدامي، وامتلاك إحدى خرائط جوجل، كجزء من خدمتك ومجانًا.»

وكما ترى يصل الانفتاح إلى نخاع المؤسسة التقدمية إذا سُمح له بذلك، وهو ما يذهلني بصفتي أحد الهواة غير المتخصصين في التكنولوجيا، ممن تجذبهم التقنيات الجديدة التي تقدم خدمات نافعة حقًّا، فيتجاوز الثقافة وتخطيط المكتب ليصل إلى أساسيات الشركة، وإلى أنظمتها، وإلى جوهرها الداخلي.

إنه اتجاه هائل ولا يمكن إيقافه، لذلك دعونا نُلْقِ نظرة على بعض الفرص الأساسية.

(أ) واجهة برمجة التطبيقات

على الرغم من أن «واجهة برمجة التطبيقات» ليس الاسم الأسهل استخدامًا، فإنها تفعل ما تعد به من الناحية التكنولوجية. أنظر إلى واجهة برمجة التطبيقات بوصفها

وسيلة توصيل متاحة في الشركة (أ) (كما هو الحال مع خرائط جوجل على سبيل المثال أو فيسبوك)، تسمح للشركات (ب)، و(ج)، و(د) بالقدوم والاتصال بالشركة (أ)، واستخدام بعض العمليات الأساسية التي تقدمها. وإذا عبرنا عن هذا ببساطة فسنجد أن هذا الأمر يسمح للشركات (ب)، و(ج)، و(د) بإنجاز المزيد من المهام بموارد قليلة إلى حدٍّ كبير؛ كأن تقول إحدى الشركات لموظفيها: «اسمعوا، لم نعد نحتاج الآن إلى رسم خريطة كاملة، بل سنستخدم خرائط جوجل فحسب لإنجاز هذا الجزء من محرك البحث العقاري الجديد الذي نصممه.» وهذا يسمح للشركة (أ) بزيادة نطاق توزيع عرضها المقدم وعلامتها التجارية زيادة هائلة، وبتحقيق ميزة تنافسية من خلال امتلاك شبكة من الخدمات وثيقة الصلة التي تقوم على أساس الخدمة التي تقدمها، لكن بتكلفة إضافية قليلة بالنسبة لها (أي للشركة (أ)).

وهذه — ببساطة — هي الطريقة التي من خلالها تنتج الشركات المستقلة التطبيقات والألعاب، التي يستخدمها يوميًّا ملايين الأشخاص داخل فيسبوك. يقدم فيسبوك المنصة، وإمكانية التوصيل، والقواعد. وبعدها تصبح الشركات المستقلة قادرة على تطوير التطبيقات والألعاب الخاصة بها؛ للاستفادة من قاعدة البيانات العملاقة، والمعلومات عن المستخدمين، وعملية تسجيل الدخول لدى فيسبوك؛ أي كل ما يمتلك من إمكانيات! والكل رابح من الناحية النظرية، فقد حققت شركة زينجا منتجة ألعاب فارم فيل (المزرعة السعيدة)، ومافيا وورز (حروب المافيا)، وَووردز ويذ فريندز (كلمات مع الأصدقاء)، إيرادات بلغت ٦٠٠ مليون دولار أمريكي عام ٢٠١٠، ونسبة كبيرة من هذه الإيرادات كانت بفضل لعب الألعاب داخل موقع فيسبوك.

تميل واجهة برمجة التطبيقات إلى تفضيل الشركات ذات المنتجات والخدمات المحددة والمعتمدة على أنظمة، وكذلك الشركات المزودة بقواعد بيانات وتكنولوجيا، على الأقل للوهلة الأولى. ولذلك فإن المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات شديدة التخصص ربما تجد صعوبة في إيجاد فرصة لها في هذا الصدد. وقد يكون فيسبوك وخرائط جوجل أمثلة ضعيفة للاستشهاد بها؛ لأنهما يسمحان لبقية الشركات غير الرقمية في أساسها، بالخروج من هذا المأزق التقني، بمنتهى السهولة. إن هذا تحول هائل — من ناحية الأنظمة — في طريقة إنجاز الأعمال في القرن الحادي والعشرين المترابط. وسوف يأتي ويدق باب السوق وباب مؤسستك، عاجلًا أو آجلًا.

لإيجاد إحدى الفرص، فإن طريقة التفكير في القيمة التي يمكن أن تحققها واجهة برمجة التطبيقات هي أن نسأل أنفسنا: «ما جوهر مؤسستنا؟ ما هي أكثر أصول الشركة

قيمة، وكيف يمكننا تحقيق أهدافنا على نحو أفضل من خلال السماح للمؤسسات الأخرى (أو الأفراد الآخرين) باستخدام جزء مدروس بعناية من تلك الأصول بطريقة تحقق قيمة لنا ولهم؟»

(ب) البيانات المفتوحة

دعونا نلقِ نظرة على إحدى الفرص المتداخلة، لكن من وجهة نظر المستهلك.

كيف سيكون الحال إذا لم يكتفِ البنك الذي تتعامل معه بإعطائك المعلومات المتعلقة برصيدك وآخر المعاملات، بل زودك أيضًا بمجموعة بيانات أعطتك فكرة عن توجهاتك في إدارتك للموارد المالية الخاصة بك، وكذلك بعض الرؤى المفيدة حول أنماطك وسلوكياتك الغريبة التي جعلتك تفهم وتدير مالك على نحو أفضل؟

كيف سيكون الحال لو استطاعت سيارتك مساعدتك في فهم طريقة قيادتك، لا سيما عندما يكون أسلوب قيادتك اقتصاديًّا إلى حد ما (على المستوى المالي وعلى المستوى البيئي)، ومتى يحدث ذلك أثناء رحلاتك، ولماذا، وماذا يمكنك أن تفعل حيال ذلك؟

وإذا تجنبنا المثال القديم والمبتذل للثلاجة المتصلة بالإنترنت، فهل سيكون مفيدًا لو استطعت البحث في جوجل عن المفاتيح عندما تضيع منك في المنزل (حقًّا! إلى أي مدى سيكون هذا رائعًا؟)، أو لو استطعت الاطلاع على بيانات خاصة بفتحة دخول وخروج القطة من المنزل؛ لتعرف إذا ما كانت القطة داخل البيت أم خارجه؟ لقد تزايد اتصال الأشياء بالإنترنت. والجيل التالي من الويب — الويب الدلالي — في الغالب يشار إليه على نطاق واسع بمصطلح «إنترنت الأشياء». وقريبًا لن يكون الناس والبيانات فحسب مرتبطين بعضهم ببعض عبر الويب؛ بل سيكون كل شيء تقريبًا مرتبطًا عبر الويب.

في ظل هذا العالم الرقمي نترك جميعًا خلفنا سلسلة من المعلومات المترابطة تجمعها الشركات والمؤسسات التي تقدم لنا الخدمات. ومن منطلق إدراك ذلك، يوجد نطاق كامل من الابتكارات يتمحور حول فكرة فتح مخازن البيانات الموجودة لإرجاع القيمة لصانعيها؛ أي لمستهلكي ومستخدمي هذه البيانات. يطلق بعض الناس عليها «مرتجعات البيانات»، ويمكنك رؤية هذا الاتجاه أيضًا مع انتشار البيانات المرئية، وفي استخدام مخططات المعلومات البيانية في الإعلام لتوصيل المعلومات المعقدة من خلال الصور بالإضافة إلى الكثير من الفرص الأخرى حديثة النشأة.

بدأت الكثير من البنوك ومؤسسات الخدمات المالية في إرجاع معلومات مفيدة لعملائها من خلال مجموعة من «برامج الإدارة المالية الشخصية»، وتعد تلك الخدمة المقدمة على موقع «مينت دوت كوم» من الأمثلة الجيدة لمزيد من البحث في هذا الموضوع. ومثال السيارة الذي ذكرته للتو منذ لحظة هو بالفعل برنامج إيكو درايف للسيارة فيات ٥٠٠، وهذا البرنامج يفعل ذلك بالضبط، إذ يقدم معلومات مفيدة عبر الويب، مصورة بطريقة جيدة، إلى أصحاب السيارات لمساعدتهم في فهم وتحسين قيادتهم للسيارة.

إليكم مثالًا من شركة إلى شركة: تمتلك شركة زابوس — التي تحدثنا عنها من قبل — شبكة اتصالات خارجية للموردين، ويستطيع الألف مورد تقريبًا الذين تشتري منهم زابوس أنواعًا كثيرة من الأحذية، الدخول على هذه الشبكة، ومراقبة مستويات المخزون المتعددة للأنواع التي يقومون بإمدادها بها. لا يوجد شيء ثوري في هذا الصدد، رغم أنني أراهن على أن كثيرًا من الشركات لا تسمح لمورديها بفعل الأمر نفسه؛ بسبب التوجهات وليس بسبب القصور التكنولوجي. علاوة على ذلك تسمح زابوس لهؤلاء الموردين البالغ عددهم ما يقرب من ألف مورد، بتقديم طلبات شراء من طرف زابوس إليهم؛ لطلب مخزون جديد، عندما يشعرون بضرورة ذلك.

دعوني أعيد الكلام على مسامعكم مرة أخرى: يقدم المورد طلبًا من طرف عميله لشراء المزيد من البضائع من نفسه، عندما يرغب في ذلك. وترى شركة زابوس هذا الأمر على هذا النحو: «ما يزيد عن ألف شخص يساعدوننا في إدارة الشركة». عجبًا!

إذن السؤال المطروح عليك هو: ما المعلومات التي تحجبها، والتي يمكن أن تكون ذات قيمة هائلة للعملاء، والموظفين، وأصحاب المصالح؟ فكر جيدًا في ذلك، فالأمر ينطوي على فوائد عظيمة.

(١-٤) الابتكار

ربما تمثل التأثير الأكثر ثورية للانفتاح المؤسسي في لجوء الشركات في أواخر القرن العشرين — وحاليًّا في أوائل القرن الحادي والعشرين — إلى الابتكار.

(أ) التعهيد الجماعي

في عام ٢٠١٠، حل شخص روسي يحمل اسم يوري بادروف اثني عشر «تحديًا» صعبًا مكافأته مجزية، لصالح شركات حول العالم، قد لا يحتاج أبدًا إلى مقابلة إدارتها فعليًّا.

إن هذا الإنجاز جعل يوري يتصدر المركز الأول بين الأشخاص الذين حلوا المشكلات في ذلك العام في ساحة الابتكار التي تتيحها مؤسسة إينوسينتيف. يوري غزير الإنتاج، حتى إن الشخص الذي تلاه في المستوى في لوحة المتسابقين المتصدرين في ذلك العام، حل أربعة تحديات فحسب. وهذه التحديات لم تضعها بضع شركات قديمة فحسب، بل وضعتها على موقع إينوسينتيف شركات مثل بروكتر آند جامبل، وليلي، وروش، ووكالة ناسا.

يمكنك أن تعتبر موقع إينوسينتيف شبيهًا بمواقع المواعدة؛ حيث تستطيع الشركات التي لديها مشكلات في العمل تحتاج إلى حلها، أن تنشر رغباتها غير المحققة للمتخصصين الموهوبين الذين يحبون حل المشكلات. قد يكون الأشخاص الذين يحلون المشكلات «هواة» منفردين شغوفين يعملون في أكواخ حدائقهم أو في أحد المختبرات المحلية، أو علماء محترفين يتلقون رواتب طائلة ويحلون تلك المشاكل كنوع من العمل الإضافي. وكما قال ألف بينجام من مؤسسة إينوسينتيف خلال إحدى الفعاليات الأخيرة: «في ٩٥ في المائة من الحالات لم يكن الشخص الذي يحل المشكلة مستأجرًا من قبل الراعي.» إنها عملية حل للمشكلات بالاستعانة بأطراف خارجية، أو نوع من الاكتشاف عن طريق المصادفة مضفًى عليه طابع رسمي، إنها طريقة لجمع المعلومات من زوايا الاحتمالات غير المستكشفة وغير المطروقة، وهي عملية تبادل قيمة للأطراف المعنية.

في شركة ثريدلس، يقدم أعضاء المجتمع تصاميم جديدة للقمصان قصيرة الأكمام، ويصوتون على أفضل التصاميم التي تذهب بعد ذلك إلى الإنتاج، ويرسل أعضاء المجتمع صورًا لأنفسهم ولأصدقائهم وهم يرتدون القمصان التي تضيفها ثريدلس بعد ذلك إلى صفحات المنتجات. إذن أي مهمة من مهام الأعمال التقليدية لصناعة القمصان تقوم بها ثريدلس في واقع الأمر؟ حسنًا، إنها تطبع القمصان، وتلتقط صورًا رائعة لها عندما تصبح جاهزة للشراء، وتأخذ المال وترسل القمصان، إنها تقوم بالمهام اللوجيستية. لكنها رغم ذلك تزاول العمل كنوع من الهواية، أليس كذلك؟ على الرغم من أن الشركة لا تفصح عن إحصاءاتها المالية غالبًا، فإنه معروف أن شركة ثريدلس حققت أرباحًا بلغت ٣٠ مليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٩.

أطلق على هذا النوع من المحاولات التعاونية لحل المشكلات عبر الإنترنت اسم التعهيد الجماعي، إنها فكرة تتمثل في جمع المعلومات والجهود أو الحصول عليها من حشد أو جماعة عبر الإنترنت.

هذا الانفتاح الكبير كان تغيرًا جذريًّا في الطريقة التي يجري بها الابتكار في بعض المؤسسات.

في السابق، كان الابتكار مسألة تخص إدارة البحث والتطوير، فكانت المواهب الموجودة داخل الشركة تبتكر المنتجات المطورة الجديدة، وتنتجها مصانع ابتكارية رائعة مثل ثري إم (مصنِّعة أوراق الملاحظات اللاصقة!) وبروكتر آند جامبل (مصنِّعة منتجات تنظيف سويفر!) كان هذا الأمر يمثل واقعًا عمليًّا ومصدر فخر للشركة.

إلا أنه في ظل هذا العصر المترابط، أصبحت فرص حل المشاكل أكثر إلى حد كبير. وكما أشرنا، فإن الشركات لم تعد محدودة بما يتاح لها من معدات ووقت ومواهب وموارد. من خلال فتح جدران حصونها تستطيع تلك المؤسسات الاستفادة من المواهب المتناثرة حول العالم، وكذلك من الأفكار وأساليب حل المشكلات التي لم تنشأ (وربما لم تكن لتنشأ) داخل جدرانها الأربعة، ومن ثم يمكنهم الحصول على حلول للمشكلات تتميز بقدر أعلى من الجودة، وعلى نحو أسرع.

بدا الأمر كما لو كانت الشركات قد بدأت تتغلب على فكرة كونها الأهم، وبدأت تشعر بالتواضع. إما أن الأمر كذلك، أو أن التأثير الاقتصادي للتعهيد الجماعي مقنع للغاية للشركات الساعية وراء الربح، في ظل هذا السوق شديد التنافسية!

(ب) إنجاز المهام في الحكومة

بينما تحاول الحكومات والسلطات المحلية جاهدة التعامل مع تحديات تحقيق المهام المطلوبة منها في ظل الظروف الاقتصادية القاسية والتقشفية حديثة العهد، فإنها تستكشف أيضًا إمكانية الاستفادة من إتاحة كل من مواردها (مثل مخازن البيانات) وأيضًا أعباء العمل لديها أمام مجموعات موزعة. هذا ليس ابتكارًا عن طريق التعهيد الجماعي على غرار ما تفعله شركة إينوسينتيف، بل أشبه إلى استخدام التعهيد الجماعي كنوع من الابتكار.

«السلك الدبلوماسي الطلابي الافتراضي» الذي أطلقته هيلاري كلينتون عام ٢٠٠٩، هو أحد البرامج التابعة لوزارة الخارجية الأمريكية، الذي يستخدم «التكنولوجيا والالتزام بالخدمة العالمية بين الشباب لتسهيل أشكال جديدة من الارتباط الدبلوماسي».

يجمع السلك الدبلوماسي الطلابي الافتراضي بين «الطلاب المتدربين عبر الإنترنت» الذين ضمهم — جميعهم من الطلبة الأمريكيين — ومكاتبِ وزارة الخارجية والمواقع

الدبلوماسية الأمريكية حول العالم، حيث يساعد هؤلاء الطلاب تلك الجهات بعد ذلك، في إنجاز مجموعة من المهام، من داخل الكلية أو الحرم الجامعي لكل طالب منهم حول العالم.

ووفقًا لما يقوله برنامج السلك الدبلوماسي الطلابي الافتراضي على موقعه الإلكتروني فإن: «المشروعات الماضية طلبت من الطلبة ما يلي:

- تطوير وتنفيذ حملة علاقات عامة باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: فيسبوك، تويتر، ماي سبيس، يوتيوب، إلخ؛ للتواصل مع الشباب والوصول إليهم.
- إجراء أبحاث عن الوضع الاقتصادي، وإعداد مخططات بيانية عن البيانات الاقتصادية، وإعداد محتوى معلوماتي لموقع السفارة الأمريكية.
- إعداد نظام لجمع وتحليل التغطية الإخبارية لمجموعة من الموضوعات، تشمل: البيئة، والصحة، والتجارة.
- إجراء أبحاث عن التدخلات المعتمِدة على تكنولوجيا المعلومات التي حققت نجاحًا في التعليم العالي، لا سيما المتعلقة بتدريب المعلم.
- كتابة مقالات مرتين في الأسبوع، والمساهمة بها، على صفحة السفارة الأمريكية على فيسبوك؛ حول موضوعات مثل: الإنترنت، وعلوم الحاسبات، والتكنولوجيا، والتاريخ، والأدب.
- إعداد سلسلة من مقاطع الفيديو التعليمية الاحترافية لنشرها من قبل السفارة الأمريكية.
- إعداد استقصاء حول جهود المواقع الدبلوماسية الأمريكية، والمنظمات غير الحكومية، والشركات الخاصة حول العالم، على وسائل التواصل الاجتماعي؛ من أجل المساعدة في إرساء أفضل الممارسات في خطة عمل السفارة الأمريكية حول التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.»

يبدو أن قوة عاملة عالمية من المتطوعين الراغبين، غير مدفوعي الأجر، تعمل لصالح وزارة الخارجية الأمريكية في هذه الظروف المادية العصيبة. إذا أعدت التفكير في نظرية الرغبات الأساسية الست عشرة، فستجد أن تلك المحفزات البشرية الكامنة القوية هي ما دفع الطلبة لفعل ذلك.

(ج) خطوات أصغر في التعهيد الجماعي

رغم ذلك، فإن الصورة النهائية الكبيرة المتطورة للتعهيد الجماعي التي تناولناها في السابق، ازداد فهم الناس لها على نحو جيد. وتوجد كتب كاملة وفعاليات وساحات ابتكار — كما رأينا — تمكِّن من هذا التواصل الرائع بين الأشخاص الذين لديهم حاجة يحتاجون إلى قضائها، والأشخاص الذين لديهم شيء يقدمونه لهم.

ماذا يوجد أيضًا لتمكين الابتكار في الشركات التقدمية في مجال التعهيد الجماعي؟ يوجد اتجاهان في غاية البساطة يلزم الالتفات لهما، وكلا الاتجاهين يعتمدان على فكرة امتلاك المؤسسة لحدود مفتوحة؛ كي تتمكن الأفكار من التدفق داخل الشركة وخارجها.

الاتجاه الأول هو فعاليات تطوير البرمجيات. تعد فعاليات تطوير البرمجيات ظاهرة بسيطة ومفيدة على نحو رائع، نشأت في مجتمع المطورين. ومثل أي مجتمع، فإن مطوري البرمجيات لطالما كانوا ينجذبون بعضهم إلى بعض، فضلًا عن امتلاكهم تاريخًا حافلًا من اللقاءات والفعاليات المجتمعية الكبيرة، حيث يجتمعون ويتبادلون الحديث حول اهتماماتهم التكنولوجية، ويخترعون برامج جديدة. في فعاليات تطوير البرمجيات يجتمع المطورون، والمصممون، والمبدعون معًا — عادةً في إحدى العطلات الأسبوعية — من أجل «تطوير» أحد الأمور معًا؛ أي لخلق شيء ما، وفي المعتاد يطورون شيئًا يؤمنون به شخصيًّا، شيئًا يشبع رغبة لديهم. وساعدت حقًّا مؤتمرات باركامب — وهي شبكة عالمية من المؤتمرات المفتوحة التي يعقدها المستخدمون — في نشر طرق وفوائد فعاليات تطوير البرمجيات للجمهور حول العالم.

نشهد حاليًّا انتشار فعاليات التطوير التي تركز على أحد الاختصاصات، كأن تركز مثلًا على إحدى القضايا، أو مجال متخصص بعينه، أو إحدى التقنيات. وكذلك زاد استخدام المؤسسات لفعاليات التطوير، إما لدعم الابتكار داخليًّا أو خارجيًّا، كما هو الحال مع فعالية التطوير التي عقدتها هوندا في لندن مؤخرًا.

يعد معسكر الابتكار الاجتماعي أحد الأمثلة الأخرى الرائعة. لقد تأسس على يد مجموعة قليلة من الأشخاص محبين للخير ومحبطين في لندن، شعروا بوجود فرصة عظيمة للابتكار بقدر أكبر؛ من أجل توفير حلول أكثر عملية للمشكلات الاجتماعية الموجودة في المجتمع، التي لم تكن — ببساطة — محل اهتمام من قبل الحكومة والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية. شعر منظمو معسكر الابتكار الاجتماعي بأن بعض سمات طريقة تنظيم فعاليات تطوير البرمجيات وقدرتها على إنجاز المهام،

يمكن تطبيقها على نحو مفيد في مهمة الابتكار المتعلق بالقضايا الاجتماعية. وعقد أول معسكر ابتكار اجتماعي في لندن في أبريل ٢٠٠٨.

في المملكة المتحدة وحدها، أسفرت معسكرات الابتكار الاجتماعي عما يزيد عن ٤٥٠ فكرة، تحول ما يزيد عن ٣٠ فكرة منها إلى مشاريع اجتماعية، واستمر عدد قليل من تلك المشاريع في التطور، من بينها «ماي بوليس»، «وهو نظام تعقيب عبر الإنترنت للخدمة الشرطية يسمح بمحادثات مباشرة ومفتوحة بين الجمهور والشرطة»، وموقع «سيمبل سي آر بي» العملي الرائع الذي يقدم «خدمة فحص في مكتب السجلات الجنائية أرخص وأسرع وأكثر كفاءة، للمؤسسات في القطاع التطوعي والقطاع العام». تلك نتائج واقعية. لقد انتشر الآن معسكر الابتكار الاجتماعي خارج لندن، إلى العديد من البلدان؛ حيث عقدت تلك المعسكرات في نيجيريا، وكوريا الجنوبية، وأستراليا، وسلوفاكيا، وجورجيا، وجمهورية التشيك، وأذربيجان، وأرمينيا، وقيرغيزستان، والبوسنة. هذه الحركات البسيطة المفتوحة أكثر رواجًا من أسلافها من الحركات المركزية إلى حد كبير، من حيث قدرتها على الانتشار.

الاتجاه الثاني، وربما الأبسط على الإطلاق، هو انتشار أساليب تدعو الضيوف المتحدثين والشركاء المتوقعين إلى المؤسسة، وهذا من أكثر الاتجاهات المرتبطة بزيادة انفتاح حدود المؤسسات عملية. نتيجة لانتشار الأحاديث الرائعة المتاحة من خلال فعاليات ملهمة؛ مثل سلسلة مؤتمرات تيد، وتيديكس، ومحاضرات دو الرائعة التي تقام في ويلز، زاد الوعي بأن العالم يعج بأشخاص مثيرين وموهوبين إلى أقصى حد، وهؤلاء إذا لم ننتبه لهم، فربما لن نتمكن مطلقًا من الاستماع إلى آرائهم.

في شركة نيكسون ماكينيس ندير برنامج «الجمعة الأولى»، وفيه نطلب ببساطة من الأشخاص المثيرين للاهتمام الذين نعرفهم، الحضور في أول جمعة من كل شهر ليحدثونا عن عملهم. أعتقد أننا «اقتبسنا» تلك الفكرة من فعالية «أشخاص مثيرون للاهتمام» في لندن التي تجمع بين أشخاص لا تجمعهم صلة ظاهريًّا لكنهم مثيرين للاهتمام؛ كي يتحدثوا عن أفكارهم وأعمالهم. على الرغم من أن هذا النوع من الفعاليات يحدث منذ زمن طويل، لكنني أشعر أنه حاليًّا يمثل جزءًا من أمر مختلف. يبدو أن الأفكار بدأت تكتسب رواجًا، ونطاق الوصول المدهش الذي تحظى به الإنترنت ينشرها أكثر وعلى نطاق أكبر. وفي رأيي، أعتقد أن مؤتمر تيد وحده فحسب، خلق وعيًا عالميًّا جديدًا بقوة الأفكار. إذن، في حين أن المؤسسات، على مدار سنوات كثيرة، دعت أشخاصًا

مثيرين للاهتمام لإلقاء الأحاديث، أود أن أقترح إقرار الديمقراطية على هذا الاتجاه، بحيث يحدث مزيد من الانفتاح على المستوى اليومي وعلى مستوى كل المؤسسات. إذا فتحت كل مؤسسة صغيرة وكبيرة حدودها بنسبة واحد في المائة، ورحبت بقدر أكبر بالعالم الخارجي بمعدل واحد في المائة، فماذا سيكون أثر ذلك على مجتمع الأعمال برمته؟ ولِمَ لا نفعل كلنا ذلك؟

(١-٥) قضايا البيئة

مثلما أصبحنا جميعًا مدركين للتحديات البيئية الهائلة التي تواجهنا، صار دور الشركات في خلق تلك التحديات وحلها واضحًا هو الآخر. في الحقيقة، إذا كان هناك سبب واحد يدفع حاجتنا إلى تطوير الأعمال، فهذا السبب هو الرغبة في مواجهة التحديات البيئية التي تواجهنا.

وسوف يلعب الانفتاح دورًا كبيرًا في هذا الصدد، حيث ستستمر الحكومات والنشطاء في استخدام الظهور الإعلامي والشهرة؛ لحث الشركات على التغيير، وعندما يتعامل العالم مع البيئة بمزيد من الجدية، فسيزداد تأثير ذلك. ثانيًا، الشركات التقدمية التي تجري التغييرات في وقت أبكر عن منافسيها (سواء بدافع هدف عظيم أو ردًّا على المؤثرات والتغيرات في السوق) سوف تعزز نقاط قوتها وتكسب ميزة تنافسية.

(أ) مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون

من الأمثلة المتعلقة بقضايا البيئة، مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون، وهو مؤسسة ناجحة تربطها علاقات قوية بجهات مؤثرة، ومقرها لندن، ولها مكاتب إقليمية حول العالم، وقد «أنشئت للتعجيل بتطوير حلول للتغير المناخي وإدارة المياه من خلال جعل المعلومات حول هذه الأمور أساس اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسات والسياسات والاستثمارات.» وهذا يعني أنها تستخدم قوة انفتاح المؤسسة لتحفيز التغيير في سلوك المؤسسات. ويحقق مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون هذا، الانفتاحَ من خلال دعوة الشركات لملء استطلاع رأي سنوي عن ممارستها المتعلقة بالانبعاثات وإدارة المياه واستراتيجيات التغير المناخي.

الإجابة عن هذا الاستطلاع اختيارية، لكن إحدى أعظم الرؤى التي يؤمن بها مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون هي أن فشل الشركة في إدارة تلك الجوانب من

عملياتها سيمثل تهديدًا لنجاح الشركة في المستقبل، في ظل عالم تصبح فيه الشركات غير المستدامة بيئيًّا غير مستدامة اقتصاديًّا. ومن خلال ذلك حاز مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون على اهتمام مجتمع الاستثمار المؤسسي، وعلى نحو متزايد، يطالب هؤلاء المستثمرون المؤسسات التي يستثمرون فيها بالبدء في إدارة استدامة الشركة إدارة إيجابية. وعلى هذا النحو، فإن مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون يدفع المستثمرين إلى مطالبة الشركات التي يمتلكون أسهمًا من حصصها بالتزام الشفافية. وهذا بدوره يزيد من علانية وأهمية تلك المعلومات داخل الشركات.

(ب) وول مارت

في حين يمكن القول إن مشروع الكشف عن انبعاثات الكربون يعمل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، توجد مبادرات أخرى تهدف إلى مزيد من الانفتاح والشفافية فيما يخص التأثيرات البيئية التي تتدفق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. إحدى تلك المبادرات هو برنامج كومن ثريدز التابع لشركة باتاجونيا الذي تناولناه في السابق. والمبادرة الأخرى التي كان لها تأثير هائل على استدامة الشركة التابعة لها، كانت تحركات وول مارت الكبيرة، الهادفة إلى أن تصبح شركة أكثر حماية للبيئة.

بين مجموعة مثيرة وإيجابية من المبادرات التي دشنتها وول مارت منذ عام ٢٠٠٥، كان تكوين شبكات القيمة المستدامة الممارسةَ الأكثر انفتاحًا على الأرجح، بين تلك الممارسات المستدامة. وكما تقول شركة وول مارت على موقعها الإلكتروني: «تجمع شبكات القيمة المستدامة بين القادة القادمين من شركتنا، ومن شركات التوريد، ومن الجامعات، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية. ونستكشف معًا التحديات، ونطور الحلول التي تفيد شركتنا، وكذلك مجتمعنا المحلي والدولي.»

في واقع الأمر، شبكات القيمة المستدامة هي وسيلة تسمح لشركة وول مارت بدعوة مجموعة من أكبر منتقديها من مجموعات النشطاء والمنظمات غير الحكومية، والاستفادة من العقول النجيبة ووجهات النظر في المجال الأكاديمي والمجال الحكومي، وأيضًا — على نحو بالغ الأهمية — إشراك سلسلة التوريد الخاصة بها. تتمتع تلك الشبكات فعليًّا بكل من المسئولية وسعة النطاق، اللازمتين لتقليل التأثير البيئي لشركة وول مارت، وخفض تكاليف عملها. ويتسع نطاق تركيز تلك الشبكات من غازات الدفيئة إلى المنتجات المثقلة بالكيماويات.

روعة شبكات القيمة المستدامة التابعة لشركة وول مارت تكمن في تنظيمها، هذا هو حقًّا الانفتاح في العمل، إنه فتح «الثقافة الأحادية» لمؤسسة واحدة أمام نطاق أكبر من الأفكار والقيم المتنوعة. وباتباع هذا الطريق تستطيع وول مارت على نحو متزايد أن ترى أنها ليست مجرد شركة تقليدية، بل مجتمع، لا يتقبل فحسب وجهات النظر المختلفة، بل يحتفي بها أيضًا.

(١-٦) التسويق والتواصل

في أحد العروض الكوميدية الارتجالية قال الفنان الكوميدي بيل هيكس كلماته الشهيرة: «إذا كان أحد هنا يعمل في مجال الدعاية أو التسويق، فعليه بقتل نفسه.» ثم استطرد قائلًا: «إنك من نسل الشيطان، تملأ العالم بالسخط والهراء.» التسويق والتواصل لديهما فرصة هائلة في القرن الحادي والعشرين، وهذه الفرصة لا تتمثل فحسب في قطع أواصر صلتهم بالشيطان!

لسوء الحظ، كان العاملون في مجال التسويق والعلاقات العامة في أغلب الأحيان هم المتسببون في الغموض؛ إذ يخفون ويحجبون الحقائق البسيطة السهل الوصول لها، مثل: مقدار الدهون أو المِلْح الموجود في أحد المنتجات الغذائية، أو التكلفة الحقيقية لأحد منتجات الخدمات المالية، أو تكلفة تدريب الرئيس التنفيذي على التهرب من الأسئلة الصعبة في المقابلات، وبدلًا من ذلك يتحدثون على نحو ممل عن رسائلهم الأساسية دون احترام للمحاورين والجمهور.

على صعيد آخر، كان التسويق متأخرًا للغاية ومفتقرًا للغاية، إلى التأثير اللازم لتحسين المنتج أو الخدمة المعنية تحسينًا ذا قيمة، لقد كان التسويق متلقيًا للمنتج النهائي، يقال له فحسب «أخرج هذا المنتج إلى السوق» ومن ثم كان كل ما عليهم فعله، هو إلقاء المنتجات حديثة التغليف خارج جدار المؤسسة، وإمطار الجمهور خارج بالمؤسسة بوابل من الرسائل تبشر بمنتجات قادمة.

علاوة على ذلك، فإن المسوقين متهمون بخلق توقعات طموحة لدى الشخص العادي، تجعله يشعر بالبؤس تجاه ما يمتلكه بالفعل. ويستطرد المحتج فيقول: إن المسوقين جعلوا الشخص العادي يشعر بالحاجة إلى امتلاك سيارة لامعة، وشفتين ممتلئتين، وبشرة برتقالية، ودراجات جبلية باهظة الثمن (ليس دراجة واحدة)، وقضاء عطلتين

خارج البلاد مرتين في السنة. وهذا أدى بدوره إلى دوامة الإسراف في الاقتراض، وديون البطاقة الائتمانية، ومشاكل مالية عامة.

كان التسويق في القرن الماضي عملية صناعية تهدف إلى الزج بالبضائع إلى العالم. لم يتضمن قدرًا كبيرًا من الحوار، ولا قدرًا كبيرًا من المشاركة، ولم يوجد — مع نهاية القرن — قدر كبير من الحب أو الاحترام للتسويق في حد ذاته. وعلى هذا النحو، كان التسويق رواية لقصة محكمة بشدة على نطاق الصناعة.

إن مبادئ التسويق تلك، لن تنجح في التعامل مع تحديات وتغيرات القرن الحادي والعشرين. لن تنفع فحسب. وتكمن الفرصة أمام التسويق في وقتنا الحاضر في الاستفادة من هذا الزخم المتجه نحو مزيد من الانفتاح. إن الفرصة سانحة لمزيد من الصدق في القصص التي ترويها المؤسسات عن أنفسها وعن عملها، وسانحة لكي تكون العلامة التجارية للمؤسسة هي الناتج الإجمالي لتلك القصص، وهي ليست قصصًا عقيمة، وإنما قصص جميلة شديدة الإتقان.

إليكم فقط بعض الأمثلة القليلة على طريقة تحقيق ذلك.

(أ) خدمة العملاء كنوع من التسويق

في عالم مفتوح ومترابط، لم تعد تجارب العملاء والشركات للمنتجات والخدمات التي يشترونها منفصلة. لم يعد هناك نوع من عدم التماثل في القوة بين المزود والمستهلك، والسبب في ذلك، كما ستعلم جيدًا، هو أنه خلال دقائق من الانتهاء من تناول إحدى الوجبات — أو حتى أثناء تناول الوجبة إذا أردت — يمكنك أن تترك تقييمًا لأحد المطاعم، وسيكون ممكنًا العثور على هذا التقييم عبر جوجل. لقد أصبحت القوة متوازنة الآن؛ فإذا تعرض عشرات العملاء لتجارب سيئة مع أحد الحرفيين أو المحامين، أو إذا تعرضتْ عشراتُ الآلاف من الشركات إلى تجارب سيئة مع إحدى شركات الطاقة أو إحدى الإدارات الحكومية، فإنهم يستطيعون التواصلَ، والتكتلَ في كيان موحد يثير خوفًا أكبر، ونشر «الحقيقة» المتعلقة بالشركة س في كل مكان.

وهذا يخلق متطلبًا جديدًا للمسوقين، أعتقد أنه يحسِّن من مجال الأعمال في واقع الأمر، ويتمثل في ضرورة النظر إلى تجربة العميل بمزيد من الجدية أكثر من أي وقت مضى.

وبهذه الطريقة تصبح تجربة العميل جزءًا لا يتجزأ من التسويق الجديد.

سوف يحتفي المسوقون الفائزون بقوة تقييمات العملاء، وبخلق سمعة حسنة للشركة من خلال تجارب العملاء الرائعة، وسوف يخلقون ثقافات وعمليات تغرس في موظفيهم مفهومَ التركيز على العملاء. سوف يجعلون كل جزء في المؤسسة يقدِّر دوره في التجربة النهائية للعميل. وأثناء قيامهم بذلك، سوف تزدهر العلامات التجارية أو تضمحل؛ بناءً على تجارب خدمة العملاء الشفافة والمتاحة على نحو مفتوح.

(ب) الانفتاح كنوع من التسويق

ثانيًا، بعيدًا عن خدمة العملاء وحدها، سوف يجد المسوِّقون طرقًا لتحقيق قيمة وميزة من خلال الانفتاح في طريقة تواصل المؤسسة وتفاعلها مع العالم الخارجي.

يوجد مثالان بسيطان على هذا الأمر هما: شركة سكيتلز وشركة إيكونسالتانسي.

لا يوجد الكثير من السمات المشتركة بين شركة سكيتلز، شركة صناعة الحلوى الأمريكية، وشركة إيكونسالتانسي، مؤسسة التسويق العالمي القائمة على العضوية، فالأولى شركة تخدم العملاء، فهي شركة «أغذية»، بينما الأخرى شركة تخدم الشركات ودار نشر وشركة مجتمعية. إلا أن كلًّا منهما جربت قوة الانفتاح في التسويق من خلال عرض التغريدات التي تضمنت أسماء العلامات التجارية للشركتين على الصفحة الرئيسية للشركة بشفافية.

أثناء تلك الحملة المشهورة حاليًّا، خصصت شركة سكيتلز الصفحة الرئيسية لموقعها بالكامل لعرض تغريدات الأشخاص — أي أشخاص — الذين يذكرون كلمة «سكيتلز» في تغريداتهم المكونة من ١٤٠ حرفًا على موقع تويتر. كانت النتيجة تدفق آراء حقيقي وصادق، في أدنى حالات التنقيح، كتبه جمهور عالمي مكون من محبي وكارهي سكيتلز، والأشخاص الذين يمارسون لعبة بولينج قديمة الطراز، تحمل الاسم نفسه «سكيتلز!» وتبرر الشركة ذلك قائلة: «إننا ما يقوله الناس عنا، ونحن شجعان بما يكفي لعرض ما يقولون عنا على موقعنا المتألق.» وما زالت إيكونسالتانسي مستمرة في فعل ذلك حتى يومنا الحاضر، وعبر موقع موارد التسويق الرائج الخاص بها (لكن ليس على الصفحة الرئيسية كما كان الوضع في السابق) يوجد فيض من التغريدات الحديثة التي تذكر العلامة التجارية للمؤسسة.

(ج) التعهيد الجماعي كنوع من التسويق

يعد موقع كيكستارتر مثالًا مدهشًا على الأمور الممكن تحقيقها من خلال الانفتاح في التسويق. موقع كيكستارتر عبارة عن منصة، من خلالها يمكنني — بصفتي أحد المبدعين — تحديد مشروع أرغب في تحقيقه؛ كأن يكون فيلمًا أرغب في تصويره، أو كتابًا أرغب في تأليفه، أو تقنية أرغب في تطويرها. وبعد وصف المشروع المزمع، يمكنني أن أدعو أشخاصًا حول العالم ليصبحوا «داعمين» لي، أي للمشاركة في تمويل تطوير ذلك المشروع في مقابل مكافأة صغيرة، نسخة موقعة من الكتاب ثمنها ٢٥ دولارًا أمريكيًّا أو جلسة قراءة خاصة ثمنها ٢٥٠ دولارًا أمريكيًّا!

بعض المشروعات يشترك فيها عدد هائل من الجماهير، وهذه المشروعات هي التي «تلقى انتشارًا واسعًا عبر الإنترنت»، وتدخل شبكات التواصل الاجتماعي كمشروعات لا بد من مساعدتها، في حين تجذب المشروعات الأخرى الجمهور المستهدف فحسب، وبعضها لا يجذب أحدًا على الإطلاق. الجمهور هو من يقرر، والجمهور هو من يمول؛ هذا هو التمويل الجماعي.

إذا وضعنا في الاعتبار أن ممارسة التسويق التقليدية تركز على البحث، ومجموعات التركيز، والتسويق التجريبي، وإطلاق منتجات تجريبية، وهكذا، فلماذا لا يصبح هذا النوع من الانفتاح والمشاركة في المرحلة الأولى هو التسويق السائد في عملية تطوير المنتجات والخدمات؟ إذ سيتمخض عن ميزة رائعة، ألا وهي تحول العملاء إلى مستثمرين، إلى مشاركين في التطوير.

(١-٧) الأمور المالية

يلعب الانفتاح دورًا مهمًّا على نحو هائل، في الأمور المالية للمؤسسة في عالم الأعمال التقدمية للقرن الحادي والعشرين. في الحقيقة إن هذا الدور مهم، لدرجة وجود فصل كامل مخصص لهذا الموضوع، وهو الفصل الثامن، الذي يتحدث عن الإدارة المالية العادلة.

(١-٨) الخصوصية

ملاحظة تحذيرية: يجب ألا نخلط بين الخصوصية والانفتاح أو — الأسوأ من ذلك — أن تضيع الخصوصية بالفعل أثناء السعي إلى عالم أكثر انفتاحًا. صحيح أن الأفكار المتعلقة

بالخصوصية تتغير، لا سيما لدى الشباب الأصغر سنًّا الذين لم يعايشوا عالم ما قبل الإنترنت، إلا أن هذا بالنسبة للبعض يمثل عذرًا؛ لتجاهل التوقعات المنطقية للأشخاص وحقوقهم في الخصوصية الشخصية القوية.

ومن ثم كان لزامًا علينا كمديرين وموظفين ومسوِّقين، أن نتعامل مع الخصوصية بأقصى درجات الاهتمام. في العموم، لا بد أن يمتلك الأشخاص السيطرة على بياناتهم، ويجب ألا يشعروا بأنها مكشوفة دون رضاهم ودون تحذيرهم مسبقًا.

«الانفتاح والخصوصية اللائقة» هو الهدف.

(١-٩) المنافسة

في ظل كل هذا الانفتاح، ما موضع المنافسة؟ ما «هي» المنافسة في سياق القرن الحادي والعشرين الأكثر انفتاحًا والأكثر ترابطًا؟ من الذين ننافسهم؟ ولماذا؟

عندما نشرتُ هذا المقتطفَ في مدونتي، علق شريكي في العمل وزميلي الذي عملت معه لأمد طويل بيت بيردن قائلًا: «إن المنافسة (كما فهمناها في السابق) تبدو منطقية فقط في عالم الندرة، وأساس كثير مما تقوله عن الانفتاح هو نقيض الندرة؛ إذ إنه وفرة في المعلومات والبيانات التي يسهل نسخها.» إنه محق، والموضوع غير محسوم في هذا الكتاب، وفي عقلي أيضًا.

حقيقي أن الأفكار المتعلقة بالمنافسة تتغير. ولا بد أنك لاحظت، مثلي، انتشار استخدام مصطلحات مثل «العدو الصديق» و«التنافس التعاوني». الأمر المثير للاهتمام هو كيف بدأت الثقافة الرقمية تغير ثقافة المؤسسات، فعلى صعيد الإنترنت نجد أن الاتصال بمحتوى جيد آخر هو أساس عمل الويب. وهذا يجعل الأشخاص المنتمين لمدرسة الأعمال القديمة يطرحون هذا السؤال: «لماذا نتصل به، إنه يعمل لصالح المنافس؟» وعلى الإنترنت، تنمو المجتمعات على نحو طبيعي، وفوضوي، وتعاوني، ويخلق أفرادها معًا شبكات قيمة، وهنا يأتي السؤال التالي من مدرسة الأعمال القديمة (والمنطقية): «إذن من يملك هذه الشبكات؟» وهذا يخلق كل أنواع التحديات المحيرة للذهن أمام قانون الملكية الفكرية وأعضاء المجتمع. لنضرب مثلًا بموقع فيسبوك، هل القيمة في المنصة، أم في قاعدة المستخدمين (أي المجتمع)؟ ولو كانت القيمة حقًّا في المجتمع، فما هي مكافأتهم، وخطة الحصص الخاصة بهم، وأجرهم؟

وأخيرًا، عند المنافسة قد يبدو أننا ندخل عالمًا يزخر بالوفرة لكن ربما يجدر بنا الالتفات إلى أحد المعوقات الحتمية، ففي النهاية، أثناء تعاوننا على نحو أكبر وعملنا عن قرب في مجال التنافس التعاوني مع المنافسين التقليديين، قد يقل قدر الانتباه المتاح لما نقدمه من منتجات وخدمات. إن المنافسة لن تختفي (بل تشتد على نحو هائل بالنسبة لكثيرين)، إنها تتكيف وتتطور في هذا العالم الأكثر انفتاحًا.

(٢) ملخص

الانفتاح موضوع واتجاه مبهر. إنه مثل إحدى قوى الطبيعة، فهو قوي على نحو رائع لكنه ليس لطيفًا أو رءوفًا دومًا بالأشخاص الذين يؤثر عليهم. ومثل قوى الطبيعة، فإن القوة الهائلة التي يمتلكها يمكن استغلالها جزئيًّا. في عالم الأعمال نميل إلى محاولة مقاومة الانفتاح. وفي العادة يرغب عالم الأعمال في الانغلاق. إنه يريد السيطرة والتضييق والاحتكار والتكامل والجودة والسرية، والقلة بدلًا من الكثرة. وفي أغلب الأحيان، يرغب عالم الأعمال في التعتيم. وفي العموم، يجد العاملون في مجال الأعمال مفهوم الانفتاح المؤسسي مخيفًا.

بيد أن قوة الانفتاح تزداد على الرغم من ذلك، فالمجتمع أصبح يشهد زيادة مستمرة في ترابطه، وهذا أدى إلى ازدياد الانفتاح. من الممكن أن نتحمل هذا الوضع العصيب، وأن نكره تبعاته، وأن نأمل أن ينتهي سريعًا كما نود. أو بإمكاننا استغلال طاقته، وأن نتكيف معه، وأن نسيطر عليه بكل ما أوتينا من قوة، وأن نكرس كل ما لدينا لتحقيق مزيد من الانفتاح. في هذا الفصل ألقينا النظر على طرق فعل ذلك، وسوف يتطلب تحقيق ذلك، كما هو الحال مع كل شيء آخر مذكور في هذا الكتاب، التحلي بالإصرار والرؤية، وسوف يؤدي إلى تغير ثقافي إيجابي للغاية.

ونظرًا لكوننا رجال أعمال تقدميين، فإن هذا فرصة وقوة رائعة يمكننا توجيهها لمساعدتنا في تحسين الأحوال.

(٣) قراءات إضافية

- كتاب «ويكينوميكس» لدون تابسكوت وأنتوني دي ويليامز.
- كتاب «القيادة المفتوحة» لشارلين لي.

الفصل السادس

سرعة التغيير

بالإضافة إلى الانفتاح المؤسسي، توجد صفة أخرى أساسية للمؤسسات في هذه الحركة التقدمية تتمثل في قدرتها على التغير سريعًا جدًّا، بالإضافة إلى ميلها إلى فعل ذلك. وبالنسبة لي أرى أن هذه الصفة من أكثر مزاياها قوة وإخلالًا بالنظام.

هذه الشركات الجديدة، سريعة التحرك وسريعة التغير، تستولي تدريجيًّا على الحصة السوقية للشركات القائدة في الصناعة، من خلال قدرتها على التعلم، والتكرار، والتغير، خطوة تلو الأخرى، على نحو أسرع بعدة مرات من الشركات المحافظة التقليدية.

تغيير آخر! تغيير آخر! تغيير آخر! رائع! أمازون ضد بارنز آند نوبل (الولايات المتحدة)/ووتر ستونز (المملكة المتحدة)، نتفليكس ضد بلوكباستر، ثريدليس ضد جاب.

هذا المطلب ليس قاصرًا على الشركات، فالحكومات والمؤسسات غير الهادفة للربح يجب أيضًا أن تسرع من إيقاعها. ومؤخرًا اقتبس رئيس مجلس إدارة جوجل، إيريك شميت، كلامَ آندي جروف، الرئيس التنفيذي طويل العهد لشركة إنتل، الذي قال أثناء عشاء عام ١٩٩٥: «شركات التكنولوجيا الحديثة تعدو بمعدل أسرع ثلاث مرات من الشركات العادية. والحكومة تعدو بمعدل أبطأ ثلاث مرات من المؤسسات العادية. إذن فسرعة شركات التكنولوجيا تعادل تسع مرات سرعة الحكومة.» إذا أرادت الحكومة محاكاة نجاح وممارسات الشركات بمنطقة سيليكون فالي، فيجب أن يكتسبوا قدرًا كبيرًا من المرونة والسرعة.

من أهم الصفات البارزة لتلك الشركات في هذا السياق هي قدرتها على التراجع. وعندما أستخدم مصطلح التراجع لا أتحدث فحسب عن ابتكار المنتج، بل أتحدث عن تغيرات شاملة في الاتجاه.

أيًّا كان رأيك في موقع فيسبوك، فإنه بارع حقًّا في مجال محدد، ألا وهو سماع قدر كبير من التعقيبات على أحد التغييرات، والتراجع عنه علنًا في غضون ساعات أو أيام. إنه لا يفعل ذلك دائمًا، ولقد عاد إلى المبادرات والأهداف نفسها مع مرور الوقت، لكن في العموم فموقع فيسبوك ورئيسه التنفيذي مارك زوكربيرج أظهرا استعدادًا لافتًا لتغيير المسار، أو للتراجع عن التغيرات المثيرة للجدل، عند مواجهة موجة غضب ورد فعل سلبي من الإعلام.

فكرت في هذه الصفة مرة أخرى، بعد أن تتبعت القصة المثيرة لشركة نتفليكس، وهي شركة مقرها الولايات المتحدة، تقدِّم خدمات البثِّ الحي وتأجير الأفلام الموجودة على أقراص الفيديو الرقمي.

إذا كنت لم تسمع القصة بعد، فإن شركة نتفليكس أجرت بعض التغييرات الجريئة على منتجها، وقسمت العمل بأكمله إلى قسمين دون استشارة أحد. وأطلقوا على خدمة إرسال أقراص الفيديو الرقمي بالبريد اسم «كويكستر»، وأبقوا على نتفليكس بحيث تركز فقط على خدمة البث الحي.

تبع ذلك احتجاج استمر لفترة طويلة، ووردت تقارير تفيد بغضب المشتركين، وانخفاض في سعر السهم. ثم بعد ٢٣ يومًا تراجعوا عن القرار، وعن هذا قال موقع بيدكونتنت دوت أورج: «تراجع سريع عن القرار: نتفليكس تتخلى عن كويكستر، ولن تفصل حسابات البث الحي لأفلام أقراص الفيديو الرقمي.»

أنا دائمًا أُعجب بالتراجع للأسباب التالية:

(١) لقد حاولت أن تبتكر وتصنع تغييرًا، وهذا يتطلب شجاعة ومقدرة عقلية.
(٢) لقد استمعت، وهذا يتطلب آذانًا!
(٣) أنت متواضع على نحو يكفي للاعتراف علنًا بأنك كنت مخطئًا، وهذا يتطلب الشجاعة.

الآن، قبيل أن أبدأ في كتابة ذلك، كنت أتحدث مع إحدى الفِرَق في أحد البنوك متعددة الجنسيات العملاقة. في هذا البنك تعمل مجموعة من المواهب الشابة، في إطار برنامج تنموي لأبرز قادة المستقبل المتوقعين، على إطلاق فكرة عمل جديدة ابتكارية. وأكبر تحدٍّ يواجههم هو ما وصفوه بـ «النزعة المحافظة» داخل الشركة. إن إجراء التغيير في هذه المؤسسة بالغ الصعوبة حقًّا. إنه صعب على نحو مخيف عندما تفكر فيما ذكرناه سابقًا.

إذن فما نشهده في هذا الصدد هو قدرة المؤسسات على التكيف سريعًا مع العالم من حولها.

(١) ما هي سرعة التغيير؟

لديَّ زميل يدعى ديفيد، عمل طوال حياته المهنية في المبيعات. إنه رجل مبيعات فخور بمهنته حتى النخاع. ومنذ عدة سنوات أطلعني، وهو نصف ممازح، على أحد مفاهيمه المفضلة، وهي: «سرعة الإيرادات». لا يقصد بهذا المفهوم قدر العمل الذي يحتاج العميل تنفيذه في المجمل، بل مدى السرعة التي يحتاجها أو يرغب بها في استثمار تلك الميزانية. في ذلك الوقت وجدت المفهوم تلخيصًا مضحكًا لشخصية رجل المبيعات التي يحرص ديفيد على تقمصها، وهذا جيد وسيئ في الوقت نفسه (رغم أني مع مرور الوقت، تعلمت أثناء إدارة شركة الخدمات الخاصة بي أن أقدِّر الحكمة التي ينطوي عليها هذا المفهوم).

هذه الجملة تجعلني أفكر في سرعة تغير المؤسسة، أي قدرتها على التغير بسرعة. سرعة تغير المؤسسة تعني قدرتها على التغير سريعًا، لا التحرك بمرونة فحسب — القدرة على تغيير التركيز بسرعة — لأن من الممكن أن تتمتع المؤسسة بهذه القدرة دون أن تتغير داخليًّا. ولا التحرك بسرعة فحسب؛ لأن من الممكن أن تتحرك المؤسسة سريعًا أيضًا دون أن تتغير. وليس فقط القدرة على التطور، فمن الممكن أن تتطور المؤسسة بكفاءة مع مرور الوقت، لكن هل يمكنها فعل ذلك بالسرعة الكافية؟

كلما زادت سرعة التغير لدى المؤسسة، أمكنها تغيير تركيزها على نحو أسرع، وأمكنها التنفيذ على نحو أسرع، وأمكنها تغيير نفسها جذريًّا على نحو أسرع.

لماذا يجب أن تكون مؤسسات القرن الحادي والعشرين قادرة على التغير بسرعة كبيرة؟

لأن العالم ببساطة يتغير كثيرًا على نحو أكثر سرعة. وعلى وجه التحديد، لأن بقية أنحاء العالم، الموجودة في أركان بعيدة من الكوكب، ليست منعزلة وأقل صلة عما حولها بطريقة أو بأخرى، فاليوم في هذا السوق العالمي الذي وصلنا فيه إلى هذا القدر من الترابط، بفضل التكنولوجيا والأنظمة، أصبحت التغيرات البعيدة التي تحدث في «بقية أنحاء العالم» تعني أن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة على نحو مباشر، تتغير بسرعة، وعلى نحو غير متوقع، وعلى نحو يخل بالنظام التقليدي. والأهم من ذلك، أصبح

لزامًا علينا أن نتحسن في التغيير؛ من أجل القيام بعملية التحول الكبير، من عالم نسعى فيه إلى النمو المستمر إلى عالم نسعى فيه إلى ما قد يصفه عمير حقي «بالأفضلية».

نتيجة لهذا المزيج المقنع من المحفزات والتوجهات، فإنه يجب أن نكون مدركين لسرعة التغيير الخاصة بنا، الآخذة في الازدياد، وأن نعمل جاهدين على تحسينها.

(٢) التحولات العالمية والبجع الأسود

لقد أصبح القول التالي مبتذلًا، لكن في عالم يسوده الاضطراب المستمر، فإن التغيير هو العامل الثابت الوحيد.

دعونا نذكِّر أنفسنا ببعض من التقلبات والاضطرابات التي حدثت مؤخرًا على الصعيد السياسي والاقتصادي العالمي:

- إفلاس بنك ليمان براذرز، وتسببه في انهيار النظام المالي العالمي.
- الكساد المزدوج من عام ٢٠٠٧ حتى يومنا الحالي.
- الربيع العربي.
- ظهور مجموعة دول بريك (البرازيل، روسيا، الهند، الصين) كقوى اقتصادية جديدة، وبصفة خاصة بزوغ الصين كقوة اقتصادية.
- الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة.
- أزمة اليورو وتعرض أيرلندا واليونان والبرتغال وإسبانيا لحالات مختلفة من الأزمات المالية الخطيرة.
- حركة احتلوا.
- انهيار محطة توليد الطاقة النووية فوكوشيما في اليابان.
- حملات ويكيليكس وصحيفة «الجارديان» ضد مؤسسة نيوز كوربوريشن.
- موت بن لادن والقذافي.

في الكتاب الرائع، «البجعة السوداء»، يصف نسيم نيكولاس طالب، كيف أن المؤسسات مستعدة للمخاطر المتوقعة؛ أي تلك الأمور التي حدثت من قبل. وهذه الأمور أزمات عادية توصف بأنها «بجع أبيض». بيد أن طالب يوضح كيف أن معظم الأزمات المدمِّرة، بالغة الأثر، المربكة، إنما هي أزمات غير مسبوقة تمامًا، فلا نستطيع الاستعداد لها باستخدام السيناريوهات المسبقة، أو بمجرد التكيف والاستعداد لما حدث من قبل.

إنها «بجع أسود». إنها أزمات لا يمكن تخيلها إلا عند اكتشافها، لا تبدو معقولة إلا عند حدوثها. بعض من الأحداث المذكورة في القائمة السابقة هي أحداث غير متوقعة تنتمي لفئة البجع الأسود، بينما البعض الآخر كانت نتائج متوقعة معروفة. وهذه الأحداث بنوعيها تمثل قدرًا كبيرًا من التغيير.

بالإضافة إلى تلك الأحداث الجغرافية السياسية والأحداث غير المتوقعة، فإن المجتمع أيضًا تطور (أو على الأقل تغير!)

(٣) النشاط وشن الحملات على شبكات التواصل

على صعيد المجتمع، ظهر جيل جديد من النشاط. في وقت تأليف هذا الكتاب في بلدتي برايتون على الساحل الجنوبي المشمس لإنجلترا، انتشرت حملة عبر شبكات التواصل الاجتماعي تجمع الأشخاص القاطنين في المدينة الذين أغضبتهم واقعة مضايقة مزعومة لإحدى الأمهات المرضعات، التي كانت ترضع طفلها في أحد المطاعم المحلية، حيث قال عدد من العملاء المتواجدين في ذلك المطعم لهذه الأم: «إن عليها أن تكون أكثر تحفظًا.» سمعتُ عن تلك الحملة لأول مرة على موقع تويتر، وسرعان ما رأيت الأصدقاء وأصدقاء الأصدقاء يشاركون الأخبار، ويعلقون على المنشور الأصلي (الذي يوجد عليه حاليًّا ما يزيد عن مائة تعليق) ثم يشاركون تفاصيل إحدى مظاهرات «التجمع الخاطف» المخطط للقيام بها عبر موقع فيسبوك. لطالما تحدث مارك زوكربيرج الرئيس التنفيذي لموقع فيسبوك عن موقعه واصفًا إياه بأنه «أداة اجتماعية» «تتيح المشاركة دون احتكاك». وانتهى الحال بالحملة في الصحافة القومية والمحلية، وعلى شاشة القنوات التليفزيونية المحلية، وكانت نجاحًا هائلًا لمجموعة صغيرة من الأمهات الناشطات (واللاتي يشعرن بالتعب على الأرجح!) هل كان من الممكن أن تنتشر حملة محلية شعبية بهذه السرعة، وبهذا القدر القليل من المجهود، منذ خمسين سنة مضت؟

بالطبع، لا يقتصر هذا التوجه على الحملات المحلية فحسب؛ إذ أصبح نوع جديد من الحملات متاحًا في القرن الحادي والعشرين، مثل حركة احتلوا، المثال الأوضح، أو حركة الشاي في الولايات المتحدة، أو حملة أنقذوا الغابات في المملكة المتحدة. هذه الحملات المترابطة رقميًّا، المندفعة وراء أحد الأهداف، يمكن أن تتكون وتُحدث تأثيرًا سريعًا، فيبدو أنها تنشأ على نحو مفاجئ، ثم تؤثر تأثيرًا حقيقيًّا للغاية على قضايا تختارها بنفسها.

ونتيجة ذلك — إذا كانت إحدى الحملات موجهة ضد شركتك، سواء بوجه حق أو بغير وجه حق — فمن الممكن أن يتحول الحال من الإيقاع المسترخي لسير العمل المعتاد، إلى مواجهة أزمة كاملة، تجعل اسم علامتك التجارية متداولًا على موقع تويتر، وتجعل النشطاء المترابطين يغزون موقعك الإلكتروني، وتجعل الصحفيين ينقبون في معلوماتك الرقمية، كل هذه الأمور في وقت أقل من الوقت الذي كان يستغرقه عادةً الإعداد لأحد التصريحات الصحفية.

(٤) التكنولوجيا والتغيير

تأثير التكنولوجيا متغلغل في هذا الكتاب. سوف نلقي الضوء على التفاصيل المتعلقة بها لاحقًا في هذا الفصل، وكذلك في الفصل السابع الذي يتحدث عن الحمض النووي التكنولوجي. يكفي أن نقول إن دور التكنولوجيا في دفع سرعة التغيير كان فائق الأهمية، حقًّا، كان تأثيرها أكبر من أي مسبب آخر.

(٥) لم يغير أحدٌ القواعد (بعد)

من الجدير بالملاحظة أيضًا أن من أهم التوترات التي ينبغي أن تتعامل معها مؤسسة القرن الحادي والعشرين هي أن قواعد اللعبة، لا سيما القواعد القانونية، متأخرة عن الواقع المعاصر للشركات.

يجب بالضرورة أن يتبع القانون المجتمع، فمن غير الممكن أن يُصمَّم القانون مقدمًا ويوضع على الرف، في انتظار الظهور المفاجئ لأحد أحداث البجع الأسود غير المتوقعة. إذن فالواقع هو أن القانون يتبع الأحداث في العالم الواقعي، ولطالما كان الحال كذلك.

إلا أن البعض سيقولون: إننا في فترةٍ حَدَثَ فيها تحولٌ كامل في النموذج الفكري، قادته التكنولوجيا والإعلام، والقانون متخلف عنه بصفة خاصة في وقتنا الحاضر. وهذا يعني بالنسبة للشركات أن القواعد لم تتغير. لا يزال المراقبون والمحاكم القانونية يطالبون باتباع سلوك القرن العشرين، ويمكن أن يمثل ذلك قوة جذب عكسية قوية مناهضة للحاجة إلى التطور (وجدنا أيضًا في عملنا أن هذا الأمر يمكن أن يقدم عذرًا حقيقيًّا لعدم التغيير، فيكون بمثابة مصدر دعم أو درع للاختباء وراءه).

بصفة خاصة، يحمل القانون المتعلق بالملكية الفكرية طابع القرن العشرين بوضوح؛ فعلى سبيل المثال، لطالما كان حق النشر ثنائيًّا إلى حدٍّ كبير؛ فإما أنك تستطيع

إعادة توزيع الإنتاج الموسيقي لأحد الفنانين، أو أن كل حقوقه محفوظة ولا يمكنك استخدام هذا الإنتاج بأي شكل من الأشكال (بموجب القانون!) وقد أصدر مشروع رائع، يطلق عليه المشاع الإبداعي، مجموعة من الرخص، يمكن لأصحاب الملكية الفكرية (عادةً هم المبدعون أنفسهم) استخدامها لتقديم اتفاقيات أكثر تنوعًا؛ لموازنة رغبتهم في الاحتفاظ بقدر ملائم من السيطرة على إبداعاتهم، مع رغبتهم في السماح للآخرين بالاستفادة منها. إذن يستطيع الفنان نشر إنتاجه الموسيقي تحت رخصة غير تجارية، لكن تنسب العمل الفني لصاحبه، وتندرج تحت المشاع الإبداعي، وهذا يعني ببساطة: «يمكنك أن تفعل ما يحلو لك بالموسيقى ما دمت قد نسبت العمل لي ولم تتكسب المال من الشيء الذي صنعته منها أيًّا كان.» هذا رائع، لكن ماذا لو ساعدت إحدى الشركات الكبرى في التوصل إلى أحد الأفكار الجديدة المبتكرة، أو قدمته من خلال أحد مواقع «التعهيد الجماعي» التي تدعم التسويق؟ أو ماذا لو قضيت عشر ساعات أسبوعيًّا في حل مشكلات المجلس المحلي في مدينتي، فما الصفقة التي سأحصل عليها؟ وكيف تُحفظ حقوقي؟ وما هو الوضع المنصف لي؟

سيكون من المدهش أن نرى كيف سيتغير القانون ليناسب عصرًا تغيرت فيه الأفكار والتوقعات المتعلقة بالمشاركة، والملكية، والإبداع، والتعاون، وهذا سيؤثر على الشركات كافة.

(٦) السبب الأكبر للحاجة إلى إجادة التغيير على نحو سريع

ومع ذلك يوجد سبب أكثر أهمية يبرر حاجة الشركات إلى تحسين استجابتها للتغيير، هذا السبب أهم من كل الأسباب سالفة الذكر مجتمعة.

ألا وهو الحالة الخطرة للبيئة.

فإذا لم تُجرِ الشركات تحولًا هائلًا في طريقة سير الحياة العصرية في القرن الحادي والعشرين، فسوف نضيع جميعًا. لم يعد أمامنا متسع من الوقت، فالجليد يذوب، ومخزون البحار من الأسماك أوشك على النضوب، والأنظمة المناخية تتغير، والمياه تُستنزف، وكثير من الأنواع الحية مهددة بالانقراض، أو وضعها أسوأ من ذلك. إننا نغمض أعيننا وندندن، بينما ينجرف الكوكب إلى فترة تردٍّ صحي متسارعة. وفي الوقت الحالي، يبدو أن معظم الأعمال تعد جزءًا من المشكلة بدلًا من أن تكون جزءًا من الحل.

يجب أن نغير المصالح الشخصية، والطريقة التي لطالما كانت عليها الأمور، والثقافات والأعراف في كل مؤسسة وكل اقتصاد وكل أمة. وكل هذه الأمور تتطلب تغييرًا

هائلًا في الأفراد والمؤسسات والصناعات والحكومة. إن الوضع الحالي هو التهديد الأكبر لمستقبل الإنسانية. والأمر جدي.

ومن ثم، فعندما تتحقق كل التحديات التي تقدمها كل هذه العوامل الخارجية، سوف يبدأ المجتمع في الاستفاقة، وسيكون التغيير هو العامل الأعلى قيمة، والصفة المرغوبة حقًّا التي تلقى احتفاءً كبيرًا. سوف يرى المستثمرون، والموظفون، ومديرو الإدارة العليا، وأصحاب المصالح في المجتمع، وبقية الناس أن الميل الطبيعي للتغيير هو كل ما لدينا، إذا كنا نرغب في السيطرة على الفوضى الضاربة في العالم.

لهذا السبب وحده يُعد فهم وزيادة سرعة التغيير في مؤسساتنا ضروريًّا تمامًا.

ما فوائد تحسين سرعة التغيير؟

- التعلم مبكرًا؛ مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات بما في هذا الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد.
- البقاء أقرب إلى احتياجات العملاء؛ مما يؤدي إلى تطوير المنتجات الجديدة على نحو أفضل، والحصول على قدر أكبر من ولاء العملاء، وقدر أكبر من الحصة السوقية، ومستوى أعلى من الشغف لدى الموظفين.
- قدر أكبر من المرونة، وهذا يؤدي إلى مؤسسات أكثر استقرارًا، وجذب أفضل الموظفين والعملاء والاحتفاظ بهم، وتحقيق مستوى أعلى من النتائج والإيرادات طويلة الأجل.
- التكيف المستمر في عالم متقلب، وهذا سيؤدي إلى إسهامات طويلة الأجل، ودعم لأصحاب المصالح كافة من الموظفين والمجتمعات، وحتى حملة الأسهم والاقتصادات.
- تقليل الخطر من خلال «الاتباع السريع» والتكيف سريعًا مع ابتكارات المؤسسات الأخرى (بدلًا من الريادة دائمًا).
- كل هذه الأمور تؤدي إلى ميزة تنافسية، فتصبح الأفضل — في أسرع أقرب — ومن ثم تربح.
- الإسهام على نحو أساسي في تكوين مجتمع عالمي مستدام.

إذن أي الجوانب تؤثر على سرعة تغيير المؤسسة؟

سوف نقسم هذا الجزء إلى أربع فئات، لكل فئة مجموعة من وسائل وأساليب التأثير، التي يمكن استخدامها والاستعانة بها؛ من أجل تعجيل اكتساب المؤسسة القدرة على التغيير. وتلك الفئات هي:

(١) عوامل شخصية.
(٢) عوامل مؤسسية.
(٣) سلوكيات.
(٤) قوى مضادة.

(٦-١) عوامل شخصية

ربما تتساءل: ما علاقة العوامل الشخصية بقدرة المؤسسة على التغير؟ إن وجهة نظر هذا الكتاب هي أن المؤسسة تتكون من أشخاص، لا من أحجار أو مخزون أو عمليات، فالأشخاص «هم» المؤسسة. ومن أجل تحسين طريقة استجابة المؤسسة ككل للتغيير، يجب تغيير طريقة استجابة كل فرد من الأفراد الكثيرين الذين تتكون منهم المؤسسة للتغيير.

من المفهوم جيدًا أن التغيير سيشكل صعوبة. فقط تفقَّد أرفف أقسام كتب المساعدة الذاتية في أحد متاجر الكتب، أو ابحث سريعًا على جوجل عن «تغيير السلوك». ومن ثم، نظرًا لصعوبة التغيير، فإذا كنا نريد أن نساعد في تغيير المؤسسات على الصعيد الشخصي، وأن نقود ذلك التغيير بثقة، فلا بد أن نفهم بأنفسنا التغيير فهمًا كاملًا وأن نطور أنفسنا.

(أ) التوجه

نتيجة لذلك، فإن أهم المؤثرات هو توجه المرء وطريقة تعامله مع التغيير. يجب أن نكتسب تقديرًا شخصيًّا لتحدي التغيير. يجب أن نتذوق ونتحقق من نكهات التغيير بالضبط مثلما قد يقلب خبير الخمور نوعًا فاخرًا من الخمور في حنكه ليتذوقه، فيميز النكهات، والاختلافات الدقيقة، والجوانب الجيدة وتلك السيئة! ومن ثم، يجب أن يكون التغيير شيئًا نتذوقه، ونشعر به، ونقدره (ونقدره لا تعني بالضرورة التقدير الإيجابي فقط؛ إذ من الممكن أن تقدر المطر البارد أو الجري السريع الشاق!)

لا بد أن نتحلى بالتوجه الذي يقر بأن التغيير عامل ثابت، وأن ما يمكننا التأثير عليه إنما هو طريقة استجابتنا له، وتكيفنا معه، وتحايلنا عليه.

ولا بد أن نحترم، ونقدر، ونتعلم باستمرار، ماهية التغيير على الصعيد الشخصي، وأن نكتسب مع مرور الوقت فهمًا قويًّا لطريقة استجابتنا كأشخاص للتغيير.

يجب أن نفهم أمورًا مثل:

- ما الأمور التي أجد على الصعيد الشخصي أن من الصعب تغييرها في نفسي؟
- كيف تكون استجابتي عادةً للتغيير في البداية؟
- ما المحفزات الفعالة بالنسبة لي كي أحقق التغيير؟

باختصار، يجب أن يتكون توجهنا من شقين، ألا وهما: تبني التغيير، واحترام عواقب ومتطلبات هذا التغيير. وفعل ذلك يجعلنا مستعدين لكل الأمور التالية.

(ب) العادات

اكتسبتُ فهمي المحدود لقوة العادات من اثنين من أساتذة تغيير السلوك، وهما بين فليتشر وكارين باين. وفي برنامجهما الذي يحمل عنوان «افعل شيئًا مختلفًا»، طوَّرا دليلًا للتغيير الشخصي يعتمد على أبحاثهما القوية من الناحية الأكاديمية، وهذا الدليل يستخدم حاليًّا على نطاق واسع في المناطق المحرومة في المملكة المتحدة؛ لتمكين الأشخاص من التخفف من العادات الشخصية التي تمنع التغيير.

ووفقًا لما تعلمته من بين وكارين، فإن عاداتنا شبكة معقدة من السلوكيات التي قد تتحكم فينا على نحو يفوق إدراكنا. وهذه العادات من الصعب الفكاك منها إلى حد ما، فهي متداخلة، ويثبت بعضها بعضًا في مكانه. إننا إلى حد كبير حقًّا «آلات تسيرها العادة»، فوعينا بعملية اتخاذ قراراتنا أقل بكثير مما ندركه في بادئ الأمر.

فكر فيما يلي:

- عندما تستحم، بأي ترتيب تغتسل؟
- كيف تذهب إلى العمل كل يوم؟
- أين تجلس عادةً في الحافلة أو في القطار؟

- هل مناقشاتك مع أحبائك تتبع أنماطًا معينة؟ وإذا كان الجواب نعم، فما هي تلك الأنماط؟
- ما الذي تختار تناوله على الغداء، وأين تذهب لتناول الغداء؟

هذه الشبكة المعقدة من العادات تساعدنا في جعل التفاصيل الأساسية للحياة اليومية أكثر بساطة، وتعوقنا أيضًا؛ إذ تمثل حاجزًا يحول دون تغيير العادات التي نرغب في تغييرها. وعلى هذا النحو، إذا غيرنا السياق ليصبح سياق بيئة عملك ربما تبدأ في اكتشاف العادات التي تتبعها هناك: كيف تجيب على أشكال التواصل المادية والرقمية أيضًا، كيف يكون رد فعلك عندما تكون تحت ضغط؛ كيف تمنح وتتلقى المديح، كيف تقول نعم، وكيف تقول لا، ولمن. هل يمكنك التفكير في العادات المصاحبة لك في العمل؟ هل يمكنك ملاحظة العادات والأنماط لدى الأشخاص الذين تعمل معهم؟

إن برنامج «افعل شيئًا مختلفًا» يقوم على أساس يقول إن تخفيف قبضة بعض العادات «غير المهمة» الأساسية للغاية، يمنحنا مجالًا لنكون قادرين على اتخاذ المزيد من خطوات التحول الشخصي.

ومن ثم إذا كان الهدف من قراءة هذا الكتاب هو تغيير سير الأعمال في القرن الحادي والعشرين، واتفقنا على أن المؤسسات مكونة من الأفراد، فإن أحد مفاتيح التغيير سيكون تغيير الفرد لعاداته، ولتبدأ بعاداتك!

(ج) الاستماع

لكي تكون قادرًا على تحقيق تغيرات شخصية، ومن ثم تصبح جزءًا من مؤسسة المستقبل التي تتطور على نحو إيجابي، فإنك تحتاج إلى معلومات كما هو الحال مع الروبوت جوني فايف في فيلم «شورت سيركيت».

وتكمن تلك المهارة في إدارة انتباهك، لا سيما في الاستماع والحوار والتعاطف.

القائد الناجح في التغيير يشعر بما يفعله السوق وينتبه إليه، وينتبه إلى ما يقوله العملاء (وما لا يقولونه)، وإلى ما يشعر به زملاؤه وما يرونه بأنفسهم. (أعتقد أنك كقارئ لمثل هذا الكتاب تعرف ذلك بالفعل.)

ولهذا السبب تحولت صحافة الأعمال على نحو لافت على مدار السنوات الخمس الماضية، لتركز على موضوعات مثل الذكاء العاطفي، بدلًا من حاصل الذكاء، والاحتفاء

بالصفات المعتمدة على الفص الأيمن من المخ مثل الإبداع والتعاطف، بدلًا من الأحادية والقدرة على التعامل مع أرقام كثيرة وإجراء حسابات معقدة.

في وظيفتي الأولى والوحيدة قال لي مندوب مبيعات متمرس وغريب الأطوار: إن لدينا أذنين وفمًا واحدًا، وفي المبيعات يجب أن نستخدمهم بهذه النسبة. إنه قول مأثور قديم، ولا شك أنك سمعته بنفسك مرات عديدة. وأرى — كما هو الحال مع كثير ممن سبقوني — أن القاعدة نفسها تنطبق على أي شخص يرغب في تحقيق تغيير من خلال العمل مع الأشخاص، فإذا كنا سنقود التغيير (ليس مرة واحدة فقط بل باستمرار) فسيكون من الأفضل أن نستمع ضِعْف ما نتحدث.

(د) التواضع

أخيرًا، من أجل زيادة سرعة التغيير الخاصة بنا — التي تبدو صراحةً كأنها خارجة من رواية خيال علمي سيئة — يجب أن ننمي حس التواضع لدينا.

يوجد فرق بين الاستماع إلى تعقيب يخبرنا بضرورة تغيير أحد الأمور التي أنجزناها أو نتحمل مسئوليتها، وبين التصرف على ضوء هذا التعقيب والاعتراف بأننا كنا مخطئين. إن رد الفعل الأخير تحديدًا هو ما نحتاج إلى غرسه في الفِرَق، والمؤسسات، ومجتمع الأعمال، ألا وهو الاستعداد لتقبل كوننا مخطئين، وقبول آراء وأفكار الأشخاص الآخرين، والإيمان بالذات والتواضع اللازم لتغيير المسار علنًا، فهذا هو وقود سرعة التغيير.

لا يمكننا أن نتغير عندما نكون على صواب في كل مرة. لا يمكننا التحول من الركود إلى إنجاز «خطوة تالية مثالية!» يجب أن نقترف بعض الأخطاء، ونتعلم بالممارسة، وأن نستمر في العمل بسرعة دون أن نضيع الوقت بالغ الأهمية في مجموعات التركيز والمناقشات الداخلية التي لا تنتهي، والتي تشل تقدمنا.

كي نتغير لا بد أن «ننجز»، ومن أجل إنجاز الخطط الكبيرة التي نحتاج إلى إنجازها (مثل تغيير طريقة تصرف المؤسسة بأكملها تدريجيًّا وبتأنٍّ) نحتاج إلى التواضع والوعي بالذات.

من خلال تنمية التواضع وإظهار الفشل، وسرعة استجماع الوعي بالذات والتعلم الذي يأتي مع الفشل، فإننا نتيح إمكانيات متعلقة بالتغيير والمرونة ليست متاحة ببساطة بطريقة أخرى. وعندما نرحب بالنتائج غير المتوقعة، ونظهر قدرًا أقل من

المقاومة، ونتحرك سريعًا في مواجهة الأحداث غير المتوقعة، فإننا نتعلم ونتغير باستمرارية أكبر. لا شيء من هذه الأمور من الممكن تحقيقه إذا اقتنعنا بأننا «لا ينقصنا شيء».

(٦-٢) العوامل المؤسسية

بعد أن استعرضنا بعض العوامل الشخصية دعونا نُلْقِ نظرة على السمات والجوانب المؤسسية التي يمكن من خلالها دفع سرعة التغيير وما يمكن أن يحققه ذلك.

(أ) سرعة ومرونة التحرك

كنت أتحدث مؤخرًا في أحد المؤتمرات، وكان المحاضر الذي يسبقني مباشرة يعمل بإحدى شركات السكك الحديدية الوطنية، في قسم العلاقات العامة. وصف المحاضر التحديات التي يواجهونها في ظل العالم المعاصر المترابط عندما تحدث أزمة في عمليات السكك الحديدية (مثل خروج أحد القطارات عن مساره).

وقال: «منذ عشر سنوات كان متاحًا أمامنا ساعتان من الزمن لفهم ما حدث والاستعداد لإخبار وسائل الإعلام، ومنذ خمس سنوات عندما شاع اقتناء الهواتف المحمولة انخفضت تلك المدة إلى عشرين دقيقة، والآن — مع وجود الهواتف الذكية، والرسائل المصورة، وتويتر وفيسبوك — لدينا عشرون ثانية قبل أن يعرف العالم معلومات عن الأزمة تفوق المعلومات التي نعرفها.»

هذا هو المطلوب من مؤسساتنا في الوقت الحاضر. مدهش! فلا يفصل بين حدوث الواقعة ومعرفة العالم عنها سوى عشرين ثانية. ومن أمثلة ذلك هبوط طائرة اضطراريًّا في نهر هدسون، أو وفاة ملك البوب مايكل جاكسون، أو إلقاء القبض على أحد السياسيين، أو تعرض إحدى شركات النفط لمشكلة تسرب نفطي. أمامك وفريقك فاصل زمني مدته عشرون ثانية، يحول بين حدوث الواقعة وإمكانية مشاركتها عالميًّا دون احتكاك أو تكلفة.

نطلق على هذا اسم الزمن الفعلي. هذا يعني أن فترة التأخر الفاصلة بين وقت حدوثِ واقعةٍ، ووقتِ معرفة العالم عنها، آخذة في التقارب من الزمن الفعلي؛ فالأمران يحدثان تقريبًا في الوقت نفسه. لقد اختفى الفاصل الزمني أو كاد.

ألقينا نظرة بالفعل على الدور المسرِّع الذي تلعبه المنصات المتاحة عبر الإنترنت، ليس فقط في وسائل الإعلام الخارجية كما في مثال شركة القطارات وتويتر، لكن أيضًا في

الطريقة التي يقدم بها الموظفون التقييم إلى المديرين في شركة إتش سي إل، وفي طريقة ابتكار العملاء باستمرار لصالح شركة القمصان قصيرة الأكمام ثريدلس، ولغيرها من الشركات الأخرى من خلال التعهيد الجماعي الذي يقدمه موقع إينوسينتيف. إن ظاهرة الزمن الفعلي ليست فقط أمرًا متعلقًا بالإعلام والاتصالات الخارجية، بل إن الحاجة إلى زيادة سرعة التحرك والترابط هي أمر متعلق بمجال الأعمال برمته.

(ب) نموذج أودا OODA

عندما وضع جون بويد الطيار المقاتل السابق في سلاح الجو الأمريكي نموذج أودا، ترى هل كان يتوقع أن يشيع استخدامه لتلك الدرجة في نهاية المطاف. وُضع النموذج في البداية بهدف وصف كيفية حدوث القتال بين الطائرات النفاثة السريعة، ويوضح أن صناعة القرار تحدث في حلقات؛ حيث نتخذ القرار، ونرى أثره، ونتخذ قرارًا آخر، ونرى الأثر الذي تركه ذلك القرار بعد ذلك وهكذا. إليكم ما ترمز إليه حروف نموذج أودا:

- الملاحظة Observe: ما الذي يحدث في البيئة المحيطة بي؟
- التوجه Orient: ما هو مكاني في تلك البيئة، وأين أنا من كل شيء آخر؟
- القرار Decide: في ضوء هذا كله، ماذا يجب أن أفعل كخطوة تالية؟
- التصرف Act: تنفيذ القرار.

ثم تكرر هذه العملية. لذلك، فمن الأمور المثيرة للإعجاب في نموذج أودا طبيعته التكرارية. وهذا وحده يناسب البيئة المؤسسية التي نتناولها في هذا الصدد، حيث يكون التغيير فيها مستمرًّا. بيد أن الدرس الكبير المستفاد من نموذج أودا لا يتمثل في أن القرارات متسلسلة، ومرتبطة معًا، وكلها جزء من عملية اتخاذ قرارات مستمرة، بل يتمثل في الواقع في أنه كلما زادت سرعة الدوران في حلقة نموذج أودا، زاد احتمال النجاح.

ستقول لي: توقف لحظة، قد لا يكون اتخاذ القرار بسرعة هو الأمر الوحيد الذي يؤدي إلى النجاح في عالم الأعمال أو في القتال أو في صناعة السياسات! قد يكون القرار الأفضل هو الفائز، ويجب أن نؤكد على أهمية بذل الوقت والفكر في صياغة أفضل القرارات بتأنٍّ، أليس كذلك؟ ربما يكون هذا صحيحًا. ورغم ذلك، أرى أن التحول إلى التفكير باستخدام نموذج أودا سببه أننا لم نعد نسعى وراء «القرار الأفضل لكل الأوقات»، بل أصبح أمامنا متسع من الوقت لإجراء سلسلة كاملة من الخيارات المتعلقة

«بأفضل قرار في الوقت الراهن». ونتيجة لذلك تقل المخاطرة بالفعل. في نموذج أودا تحولنا من وضع التفكير إلى وضع التنفيذ، وانتقلنا من التخطيط والتفكير إلى تعلم المزيد عمليًّا عن الأمور الفعالة والأمور غير الفعالة. وأرى اعتمادًا على حدسي أن هذا الأمر صائب تمامًا بالنسبة لعالم يتسم بالتقلب والتغير الدائم.

(جـ) استعد، أطلق، صوِّب: التطوير المرن، والتحسين الدائم

وصف آخرون، مثل المفكر الإداري المتحدي والذكي توم بيترز، وروجوا مطولًا للتحول نفسه في اتخاذ القرارات من أسلوب «استعد، صوِّب، أطلق!» إلى أسلوب «استعد، أطلق، صوِّب». وعلى صعيد تطوير البرمجيات وفي الشركات الناشئة الريادية (على اختلاف أنواعها)، يكتسب هذا التوجه رواجًا على نحو ثابت.

يعلم مؤسس أي شركة ناشئة أن السرعة التي يتحرك بها فريقه تعد من المميزات القليلة التي تميز شركته عن أكبر المنافسين، ويعلم أنه — في ظل وجود قدر محدود من السيولة النقدية (أو عدم وجود سيولة نقدية على الإطلاق) — فإن أفضل ما يمكنه فعله هو دفع الشركة نحو التحرك بمزيد من السرعة.

بالمثل، يعلم مهندس البرمجيات المتمرس أن أقل الطرق خطورة للوفاء بموعد التسليم وتقديم برنامج عالي الجودة، قد لا يكون من خلال العمل وفقًا لخطة مطورة بعناية ومفصلة إلى ما لا نهاية، بل من خلال تقسيم المشروع كله إلى سلسلة من «السباقات»، وتجزئة عملية التطوير كلها إلى مهام أصغر بكثير، ثم إعادة ترتيب الخطوات التالية على حسب الأولوية كل أسبوعين. لاقى هذا الأسلوب السريع والمرن المتبع في تطوير البرمجيات رواجًا على مدار العقد الماضي، وأساس هذا الأسلوب هو الفلسفة القائلة: إن الأشياء «تتغير وستتغير باستمرار» أثناء المشروع — في كل من البيئة وفي تعلم فريق التطوير والعميل — وإن استغلال ذلك التغيير هو أساس النجاح. لا شيء أكثر إحباطًا من اتباع خطة مدتها اثنا عشر شهرًا تصبح قديمة بالفعل في الأسبوع الثالث؛ يدرك الأسلوب المرن المتبع في تطوير البرمجيات تلك الحقيقة، ويقلب الأساليب المتسلسلة التقليدية المستخدمة في إدارة المشروع رأسًا على عقب.

الخبر الجيد هو أن المنهجية المرنة كأسلوب لإدارة المشروعات تتسرب من موطنها الأصلي، المتمثل في عالم تطوير البرمجيات، متجهة إلى الكثير من الصوامع المؤسسية الأخرى، وإلى الحكومة أيضًا. يعلن أصحاب المشروعات والمديرون والفِرَق، موافقتهم

على هذا الأسلوب بتبنيهم له، فاتباع أسلوب مرن يبدو أمرًا منطقيًّا في القرن الحادي والعشرين.

إذن ماذا يحدث عندما نأخذ تلك الأساليب التي أصبحت رائجة على نحو متزايد، ونطبقها في عالم الأعمال؟ إننا نتحول من عقلية «التخطيط المثالي» إلى عقلية «التعلم الدائم» أو التحسين الدائم المعروف بمرحلة «بيتا». مصطلح بيتا من المصطلحات الأخرى المقتبسة من عالم تطوير البرمجيات — النسخة الألفا هي النموذج الأولي غير المكتمل لإحدى خدمات الويب أو لإحدى التقنيات الجديدة، ونسخة البيتا هي النسخة التالية للنموذج بعد إصلاح بعضٍ من أوضح أخطائه — فهي نسخة ما زالت غير مكتملة، لكنها جاهزة للمشاركة مع مجموعة أكبر من الأشخاص لاختبارها في عالم الواقع.

ومنذ ذلك الحين أصبح البقاء في مرحلة التحسين توجهًا وحالة رسمية بالقدر نفسه؛ فلقد ظل جي ميل البريد الإلكتروني التابع لجوجل في مرحلة بيتا لسنوات، وكان لديه ملايين من المستخدمين النشطين يوميًّا! ومنذ أواخر عام ٢٠٠٩ تعاقدت شركة الخدمات المالية الناشئة سكوير، المتخصصة في الدفع عبر الهاتف المحمول، مع مليون شركة بيع بالتجزئة، من خلال طرح أسلوب مبتكر يعتمد على الهاتف المحمول في التعامل مع المدفوعات المالية فاجأ شركات الخدمات المالية التقليدية. أنا واثق من أن شركة سكوير تتغير يوميًّا، أو أسبوعيًّا. لقد أصبح البقاء دومًا في مرحلة بيتا شعارًا لتوجه يشبه نموذج أودا يقول: «إن تطبيق الويب/المطعم/المنهج التعليمي هذا لن يكون مكتملًا أبدًا، بل سوف يُعدل ويُحسن، ويُعاد تصميمه دائمًا.»

(٦-٣) السلوكيات

إذا كانت الشركات سوف تسير بمرونة تحاكي مرونة القطط كما وصفنا بالأعلى، فما الذي سيعزز ذلك؟ وما السلوكيات الجديدة التي من المحتم أن تظهر؟ وأي السلوكيات الحالية لا بد من تغييره أو القضاء عليه؟

(أ) التعاون

أولًا، من نافلة القول أن التحرك بسرعة الأعمال الجديدة المطلوبة، سيصبح مستحيلًا إذا كان الأشخاص داخل الفرق، وفي مختلف الإدارات، عاجزين عن التعاون.

فعند حدوث أزمة القطار، وفي ظل تقلص وقت الاستجابة من الساعتين اللتين كانتا متاحتين منذ عشر سنوات إلى عشرين ثانية فقط في الوقت الراهن، فإن المسئول بشركة القطارات لا يمكنه تحمل تبعات الخلافات الداخلية. ومن أجل مصلحة الشركة، فإنه ببساطة لا يمكنه تقبل الممارسات الهادفة لخدمة المصالح الشخصية، أو البيروقراطية غير الضرورية، أو التأخير. إنه يحتاج إلى شبكة من الزملاء يتمتعون بقدر عالٍ من الاستجابة، والتمكن، والتعاون؛ كي يتحرك بسرعة الأحداث وقت حدوثها.

لا تدعم الصوامع هذا النوع من التعاون. في الحقيقة، إنها معارضة تمامًا لمثل هذا النوع من التعاون. وكثير من الأشخاص يتحدثون عن وجود الصوامع وسلوكيات الصومعة في مؤسساتهم.

من أين يأتي تفكير الصومعة، ومن يستطيع تغييره؟ يجب أن يواجه القادة تلك المشاكل، لا سيما سلوكهم الشخصي الذي يسهم في ذلك.

يجب أن يكون القادة في المستويات كافةً تجسيدًا للتعاون، ويجب أن يكافئوا التعاون، ويذللوا العقبات التي تحول دون التعاون.

(ب) الفشل

ثانيًا، كما استعرضنا سابقًا في كل من الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين، وكذلك في الفصل الرابع الذي يتناول القيادة الواعية، فإن تغيير تصورات المؤسسة حول الفشل هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

العجز عن فهم الفشل والاحتفاء به يؤدي إلى التملص من المسئولية، وهذا بدوره (دون أن نرغب في أن نبدو مثل شخصية يودا في فيلم حرب النجوم) يؤدي إلى انسداد قنوات التعاون. قد لا يكون الفشل في حد ذاته أكبر الخسائر في المؤسسة، بل «الخوف» من الفشل الذي يشل بالفعل عملية صناعة القرار، ويخلق توترًا هائلًا لدى الأشخاص في المؤسسة.

سوف يؤدي التحلي بمزيد من الاستعداد للفشل إلى مستويات أكبر من الثقة بين الناس في المؤسسة، وقدر أكبر من الصدق في أرجائها كافةً. في الحقيقة، إذا اعتبرنا الفشل تعلمًا، فإن فرصة الفشل لعدد مرات أكبر يمكن أن يخلق مؤسسات تعتز فعليًّا بالتعلم وتسعى نحوه، وستصبح شركاتنا حقًّا «مؤسسات تعلم» تتكيف وتتقدم للأمام دون توقف.

(ج) المكافأة

ثالثًا، ما تكافئه مؤسستك يؤثر على سرعة تغييرها تأثيرًا هائلًا. وتحريًا للوضوح، عندما أقول «ما تكافئه مؤسستك» فإنني أقصد ما تكافئه «حقًّا»، ليس فقط ما تقول إنها تقدره. جميعنا كنا في مؤسسات تتبنى قيمة النزاهة، ولم نجد إلا سلوكًا يمثل النقيض التام لها، أو كانت المؤسسة تصف التفكير بطريقة مختلفة بأنه قيمة أساسية، في حين أن الأشخاص العاملين داخلها يسحقون بالفعل الأفكار الجديدة ويفضلون اتباع التعليمات حرفيًّا، ويتمسكون «بالطريقة التي لطالما أُنجزت بها الأمور».

لذلك، فمن أجل زيادة سرعة التغيير لا بد للمؤسسات أن تكافئ حقًّا مجموعة السلوكيات التي تشجع المرونة وخفة الحركة، ومن أمثلة تلك السلوكيات: التطوير الشخصي، والتغيير، والإبداع والابتكار المؤسسي، والمخاطرة والفشل، والتعاون.

المؤسسات التي تكافئ بالفعل تلك الصفات تفعل ذلك من خلال مكافآت مادية ومعنوية: في الرواتب، والحوافز، والترقيات، وغيرها، ومن خلال مكافآت «معنوية إلى حد أكبر» وربما أكثر تأثيرًا؛ مثل: الجوائز، والظهور العام داخل الشركة وخارجها، وفي الاجتماعات الثنائية، ومن خلال التوجيه. سوف يؤثر هذا حرفيًّا على كل شخص في المؤسسة، من المؤسس أو الرئيس التنفيذي حتى موظف الاستقبال أو حارس الشركة.

بالفعل يدعم ذلك المؤسسة الساعية إلى العمل على نحو أسرع وأفضل. وسيؤدي إلى زيادة في التعاون والطاقة الهادفة للتغيير من قبل الأشخاص في الفريق كله، والمؤسسة كلها، تؤدي إلى مؤسسة أفضل، يمكنها الرقص مثل الفراشة واللدغ مثل النحلة. إن الأمور التي تكافئها المؤسسة مهمة للغاية تمامًا.

(٤-٦) قوى مضادة

مع انطلاقنا نحو عالم الزمن الفعلي، حيث يُحمِّل أحد الأصدقاء على شبكة التواصل الاجتماعي التي اختارها صورةً لوجبته في أحد المطاعم الفاخرة قبل ثوانٍ من التهامها، ثم يترك تقييمًا للطعام على الإنترنت قبل أن يدفع الفاتورة، وحيث تراقب المؤسسات التقييمَ الذي تجمعه باستمرار من المنتديات ومواقع التقييم وتتصرف على ضوئه، فإنه جدير بنا أن ندرك أننا نشهد بدايات ثورة مضادة، أو على الأقل قوى مضادة واضحة، تعارض أسلوب الحياة دائم الاتصال بشبكة الإنترنت. وهم محقون في ذلك.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن الاتصال الدائم بالإنترنت على مدار يومنا لا يمكن أن يكون صحيًّا. يتحدث بعض الباحثين عن الآثار الجانبية «لتجزئة الانتباه المستمرة»، تلك الحالة التي نراقب فيها نحن البشر باستمرار مجموعة مصادر معلوماتية متنوعة لكن عبر تخصيص جزء ضئيل من انتباهنا لكل مصدر. هل هو أمر صحي أن نكون متصلين بالهاتف المحمول، والبريد الإلكتروني، وعناوين الأخبار، وشبكة التعاون الداخلية للشركة، وواحدة أو اثنتين أو ثلاث من شبكات التواصل الاجتماعي، وفوق ذلك نجري محادثات مع الأحباء والزملاء؟ ما تأثير ذلك على علاقاتنا، وعلى الدماغ، وضغط الدم؟ كيف تبدو حياة طفل ينشأ في عالم يجد فيه والديه منشغلين غالبًا بمستطيل أسود صغير يحملانه في أيديهما، يبدو على وجههما العبوس أثناء التركيز، ويحركون بإصبعهم محتوى الشاشة؟ متى سنبدأ الحديث بجدية عن إدمان الإنترنت؟

على الجانب الآخر، يحتفي باحثون آخرون بفضائل «التدفق»؛ تلك الحالة التي تشبه الحلم التي تتجمع فيها كل الأشياء دون عناء، حيث يكون المرء في حالة «اتقاد ذهني»، دون مقاطعة، منكبًّا، وكل تركيزه منصب على مجال تركيز وحيد. في هذه الحالة ينجز المرء المهام دون عناء يُذكر، فيعد التقارير وجداول البيانات الممتدة، ويصنف رف الكتب، ويعتني بالحديقة، بمنتهى السلاسة. أين يوجد التدفق في الزمن الفعلي؟ كيف يمكن للمؤسسة تحقيق العظمة عندما يشتت أفرادها انتباههم بين عدة مصادر يوميًّا؟

يتناول الفنانون والمفكرون حاليًّا مفاهيم التأني؛ ليقاوموا السرعة المستمرة للحياة العصرية. وقد موَّل جيف بيزوس، الرئيس التنفيذي لشركة أمازون، مشروعًا ممتازًا شيد «ساعة العشرة آلاف سنة» في أحد تلال تكساس النائية. تدق الساعة مرة واحدة في السنة، ومصممة لتعمل لمدة عشرة آلاف سنة، وكل دقة ستكون مميزة عن أية دقة سابقة أو تالية لها. في ظل عالم يعج بالأشياء التي نتخلص منها بعد استعمالها، وتتصف بقصر الأجل، فإن هذا المشروع مصمم كي يسعى نحو طول الأجل الذي أصبح مفقودًا في صخب وسرعة القرن الحادي والعشرين. توجد كذلك بطبيعة الحال «حركة الوجبة البطيئة» التي تحتفي بفضيلة الصبر، والوقت، والمساحة، والسلام.

أخيرًا، يستمر جدل حول ما إن كان التغيير تتزايد سرعته على الإطلاق. يقول بعض الأشخاص: إن سرعته تتزايد بالطبع، ويشيرون إلى جميع الأمور التي نتناولها في هذا الكتاب وأكثر. في الحقيقة، يعتقد عالِم المستقبليات راي كرزويل أننا فقط في أول أجزاء

مرحلة متسارعة ستزداد سرعتها إلى حد كبير على مدار الخمسين سنة القادمة. ويزعم أنه مع تطور التكنولوجيا، فإنها تؤثر تأثيرًا مركبًا على كل موجة تقدم، ومن ثم تزداد سرعتها إلى أن نصل إلى مرحلة «الأحادية» التي يندمج فيها الذكاء البشري والذكاء الحاسوبي، لكن هذا الموضوع يحتاج إلى كتاب آخر كامل! وتقاوم جماعة الضغط المناهضة لزيادة سرعة التغيير هذا المفهوم، وتشير إلى حقيقة أن جيل أجدادنا انتقل من الحصان والعربة والقطارات التي تسير بقوة البخار، إلى إرسال البشر إلى القمر، واستخدام الهواتف الذكية المزودة بقدرة حاسوبية لا يمكن تصديقها، وتصميم عوالم افتراضية على الإنترنت حيث يلعب الأطفال ويتعلمون. وهم محقون في هذا الصدد.

تتمثل الفكرة الرئيسية فيما يلي: العالم يتغير. وبالنسبة لكثير من الأشخاص، يبدو أن التغيير تزداد سرعته. وأيًّا كان الوضع، فمما لا شك فيه أن غالبية الشركات والمنظمات والمؤسسات، لم تعد قادرة على التقدم بسرعة كافية لمواكبة سرعة التغيير. لقد ازداد تخلفهم عن مواكبة التغيير. ما يجب أن نفعله هو زيادة السرعة التي يستطيعون التغيير وفقًا لمعدلها، كي يظلوا مواكبين للتغيير، ويستخدموا مواردهم في حل المشاكل التي تحتاج إلى حل.

كيف يمكن زيادة سرعة تغيير المؤسسة؟

إليك ثمانية جوانب يمكن من خلالها التأثير إيجابيًّا على استعداد المؤسسة للتغيير وقدرتها على التغير سريعًا. تبدو القائمة مملة، لكن كن واثقًا من أن محتوياتها — في حال تطبيقها — سيكون تأثيرها مثيرًا:

(١) التخطيط.
(٢) الهياكل التنظيمية.
(٣) العمليات.
(٤) الأنظمة.
(٥) التوجهات.
(٦) التوظيف والطرد.
(٧) المكافآت.
(٨) التغيير الشخصي.

(١) التخطيط

النشاط باختصار

ابدأ بالتخطيط على دورات مدة كل منها ستة أشهر. وأعدَّ ميزانية طوارئ كبيرة قدر المستطاع لاستغلال الفرص غير المتوقعة أو الحالات الطارئة التي تحدث. هذا كل ما في الأمر.

تفاصيل النشاط

معظم الخطط — أو على الأقل الخطط السيئة — تقاوم التغيير. ورغم أن الجميع يرغبون في السيطرة على نحو مفهوم — فالناس يحبون أن يعلموا ما سوف يحدث — تحتاج الشركات التقدمية أساليب تخطيط أكثر مرونة، وتتبع تلك الأساليب.

إذا كنت ترى العالم نفسه الذي أرى، فكيف «تحت أي ظرف» يمكننا على نحو معقول وضع خطة خمسية؟

من أجل تحسين سرعة التغيير، تحتاج إلى إرجاع أفق التخطيط على الفور إلى الوقت الحاضر، مجتذبًا إياه من المستقبل الضبابي المنتظر خلال السنوات الخمس القادمة، حيث تتوقع الشركات سير العمل على ما يرام دون انقطاع وكالمعتاد. وبالاستعانة بميزانية الفرص/الطوارئ يمكنك أن تبدأ في الاستجابة على نحو أسرع لما يحدث في هذه الأثناء.

بالتأكيد ستوجد مقاومة كبيرة أو صغيرة، (وربما تهديدات بالقتل) من أشخاص آخرين في المؤسسة، ومن المتوقع أن تحتاج إلى مسايرة الأعراف المتبعة قليلًا، وإضافة بعض التفاصيل في الجدول الممتدة المخصصة للتخطيط طويل المدى. إلا أنك تستطيع البدء في التخطيط على نحو أكثر تكيفًا ومرونة. وسوف ينتشر أسلوبك ببطء، إلا إذا كنت مديرًا رفيع المستوى، ففي هذه الحالة كل ما عليك قوله هو «أسرعوا بالعمل!»

(٢) الهياكل التنظيمية

النشاط باختصار

ابدأ في تكوين وتشجيع الفرق الصغيرة المكونة من إدارات مختلفة ووظائف مختلفة لإنجاز المشروعات والمبادرات. ابدأ بإنجاز المهام التي كنت سوف تنجزها بمفردك أو في مجموعة صغيرة في الحالة العادية، وأنجزها من خلال مجموعات أكثر اختلاطًا مستعينًا «بالغرباء».

تفاصيل النشاط

تعمد ضم أشخاص من أقسام من المؤسسة يتنافس معهم عادةً القسم الخاص بك. وإذا سنحت لك الفرصة، فادعُ المتفردين، ذوي المواهب الطموحة الصاعدة، الذين يدركون طبيعة المؤسسة

جيدًا، ويرغبون في إنجاز المهام. انشر روح النِّدِّيَّة والتعاون في تلك المجموعات، ودعها تثبت قوة التعاون مع مرور الوقت. قلل البيروقراطية إلى أدنى حد، وإذا أمكن حاول ألا تلفت الانتباه.

أَتَذْكُرُ الهيكلَ التنظيمي الشبكي لشركة جور الذي تحدثنا عنه في الفصل الثالث الذي تناول الأشخاص التقدميين؟ هذه الفِرَق الصغيرة المكونة من عدة إدارات سوف تحسن الارتباط في المؤسسة على نحو هائل، وسوف تبني تلك الفرق شبكة مهمة من التحالفات التي يمكن الاستعانة بها عند الأزمات.

من خلال عملنا الاستشاري اكتشفنا — على نحو أصابنا بالدهشة — أن مثل هذه المجموعات يمكن أن تعتبرها المؤسسة هدامة، وهذه النظرة تعد علامة واضحة على أن المؤسسة تتبنى عقلية الصومعة إلى حد خطر وتحتاج تحديدًا إلى هذا النوع من أساليب التعاون.

(٣) العمليات

النشاط باختصار

قم بمراجعة سريعة للعمليات التي لديك، التي تستهلك ساعات أو أيامًا أو أسابيع، للاستجابة لأحد الأمور التي تحتاج إلى أن تكون قادرًا على الاستجابة لها خلال دقائق (فكر في المسئول بشركة القطارات و«العشرين ثانية المتاحة أمامه للاستعداد والاستجابة»).

تفاصيل النشاط

فكر مليًّا في الأمور التي تعيق ذلك في مؤسستك. أين تكمن المشاكل المتعلقة بالاستجابة السريعة؟ ما مدى خطورتها؟ ماذا يمكنك أن تفعل حيالها؟ ما خسائر التأخيرات (الحالية أو المتوقعة) الناجمة عن هذه البيروقراطية؟

والآن دوِّن ذلك في مستند مختصر يصف بوضوح وبدقة الخسائرَ وأسوأ السيناريوهات المتوقعة، وغيِّر تلك العمليات.

إذا كنت مدير إدارة عليا أو رئيسًا تنفيذيًّا في مؤسسة كبرى، فابدأ بتشجيع الأفراد على تحديد وتوضيح الطرق التي من خلالها تعيق المؤسسة قدرتهم على الاستجابة السريعة. يمكنك أيضًا تأمل الأسلوب الذي تنتهجه الشركة الهندية المتخصصة في دمج الأنظمة، إتش سي إل، من خلال السماح لأي موظف بمواجهة الوظائف المسئولة عن الدعم — مثل: المالية، والموارد البشرية، والشئون الإدارية، والإدارة العليا — بأخطائها، عن طريق إصدار «بطاقة» من الموظف إلى الإدارة المعنية، مدعومة بتعهد صارم وواضح يكفل الرد عليها وفقًا لضوابط معينة.

(٤) الأنظمة

النشاط باختصار

ركِّب أحد أنظمة مراقبة تفاعل الجمهور، أو إذا كان لديك بالفعل هذا النظام في مكان آخر في المؤسسة، فاحصل على حق الاطلاع على التقارير المتعلقة به. وبعد ذلك انقل ما تستمده من معلومات متناثرة ورؤى مؤثرة إلى فريقك وزملائك، وطبقها بالطبع على أسلوبك في التخطيط والتفكير والتنفيذ. هنيئًا لك، أنت الآن تقترب من الزمن الفعلي!

تفاصيل النشاط

مراقبة تفاعل الجمهور هي تقنية بحث دقيق تبحث تلقائيًّا في الويب عن مرات ذكر الكلمات المفتاحية التي تختارها. إنها وسيلة تجعلك أكثر اقترابًا من الزمن الفعلي، من خلال جعلك أكثر مواكبة لما يحدث في العالم الخارجي. والكلمات المفتاحية المناسبة، يمكن أن تكون اسم العلامة التجارية، أو اسم المنتج، أو اسم الخدمة المسئول عنهما، أو العلامات التجارية للمنافسين، أو أسماء العملاء، فالأمر يعتمد على ما تحتاج إلى أن تكون مطلعًا على تطوراته.

تعد تنبيهات جوجل بداية بسيطة للغاية لكنها ممتازة. يمكنك إعداد تنبيهات جوجل في ثوانٍ، وبعد ذلك سيرسل جوجل لك رسالة بريد إلكتروني تحتوي على «مرات ذكر» الكلمات المفتاحية إما «لحظة ذكرها»، أو يوميًّا، أو أسبوعيًّا (اقترح تلقي التنبيهات يوميًّا؛ لتحقيق توازن جيد؛ كي لا يتجمع لديك كمٌّ مرهق من التنبيهات؛ ولكيلا تصبح قديمة وقت وصولها إليك.)

إذا رغبت في التطبيقات الأعلى ثمنًا وجودة التي تقدم تصفيةً وتقارير أكثر تعقيدًا، فهناك تقنيات لمراقبة تفاعل الجمهور؛ مثل تلك المقدمة من قبل أصدقائي الشخصيين في شركة «براند ووتش» وغيرها الكثير. إذا كنت تعمل في إحدى المؤسسات، فمن المؤكد تقريبًا أن أحد الأشخاص في مكان ما في المؤسسة قد تعاقد مع إحدى تلك الشركات التي تقدم هذه الخدمة، اكتشف من يكون!

(٥) التوجهات

النشاط باختصار

ادعم أساليب أكثر مرونة لإنجاز المهام. يمكنك أن ترسل أحد مديري المشروعات المتحمسين (أو اذهب بنفسك) إلى إحدى دورات الإدارة المرنة للمشروعات، ثم ابدأ استخدام الأسلوب المرن في إدارة مشروعاتك.

تفاصيل النشاط

انشر فيمن حولك الوعي والحماس لأسلوب «التحسين الدائم» عند بدء أي خطوة جديدة؛ سواء كنت بصدد عملية جديدة من عمليات النفقات أو إعداد مادة تسويقية جديدة جذابة.

احتفِ بالفشل. تحدَّث عن إخفاقاتك الشخصية، ولا تُخفِها. إذا عانيت أحد الإخفاقات، فأخبر مديرك أنك تعتقد أن المؤسسة تحتاج إلى أن تكون أكثر دعمًا للفشل، وأنك سوف تبدأ في التحدث عن الفشل على نحو أكبر. شجع الإخفاقات في فريقك وكافئها. إذا كان لديك قدر كافٍ من الشجاعة، فأقم كنيسة للفشل! (انظر الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين).

(٦) التوظيف والطرد

النشاط باختصار

كن أكثر صرامةً عند اختيار الأشخاص المناسبين للمؤسسة وللرحلة التي تخوضها، وللنجاح في هذا الأمر تحتاج إلى زيادة المعايير المتعلقة بالأشخاص المناسب توظيفهم، وكذلك — على نحو ضروري — الأشخاص المناسب طردهم.

تفاصيل النشاط

الأمر بسيط لكنه سوف يستغرق وقتًا ليظهر تأثيره، حيث إن التوظيف والطرد لا يحدثان عادةً بين عشية وضحاها، لكن ما عليك فعله أولًا وأخيرًا في هذا الصدد هو زيادة مجموعة الأشخاص الموجودين في المؤسسة الذين يتقبلون التغيير. لذلك وظف الأشخاص الذين تبدو عليهم المرونة، ويستطيعون إثبات القدرة على إبدائها والترحيب بالتغيير والتطور. هؤلاء الأشخاص سيكونون أكثر استعدادًا لإظهار وعي ذاتي بعاداتهم وربما بالعادات التي غيروها. سيكونون متحمسين وشغوفين بالتغيير، والإمكانية، والتحدي.

الحقيقية العملية الأخرى هي أنه من أجل النجاح في ذلك سوف تحتاج أنت ومؤسستك إلى إبعاد الأشخاص الذين يرفضون تمامًا التغيير، ويقاومونه بشدة. ليس في صالحهم البقاء في مؤسسة تحث على التكيف وتتحرك سريعًا، ومن المؤكد أنه ليس في صالح كل شخص آخر يحاول فعل ذلك. قد تبدو كلمة «طرد»، في هذا الكتاب، غير مناسبة. قد تبدو قاسية قليلًا، وقديمة، وربما فَظَّة إلى حدٍّ ما. لكن كما يقول صديقي ويل موراي فإن هذا الجانب مهم للغاية: «الانفصال صعب التنفيذ. يجب أن تحاول التحسن فيه؛ فتعلم كيفية إبعاد الأشخاص عن المؤسسة أمر ضروري.»

إذا كان مستقبل المؤسسة يعتمد على قدرتها على التغيير (وهو كذلك في الأساس) فإن التوظيف والطرد ضروريان قطعًا لجعل أفضل مجموعة ممكنة من الأشخاص في المؤسسة يتكيفون مع أي مما يأتي به المستقبل، في كل من الوقت الراهن وعند حدوث تغيرات في السوق مع مرور الوقت.

(٧) المكافآت

النشاط باختصار

اجعل التغير والتطور جزءًا من وظيفة كل فرد، وكافئ الجهود المبذولة من أجل التغيير مكافأة مجزية.

تفاصيل النشاط

ضع ضمن دورك الوظيفي، وضمن أدوار الأشخاص الموجودين في فريقك أو في أنحاء المؤسسة، مسئوليات واضحة متعلقة بتغيير المؤسسة وتطويرها. إن الأمور الخاضعة للإدارة، تُنجز سريعًا، وعندما تجعل عناصر سرعة التغيير جزءًا واضحًا من وظائف الأشخاص، فإنك تحسن على نحو هائل احتمالية حدوث ذلك واقعيًّا. ومن ثم، فإن الحوافز والمكافآت حلفاء أقوياء يساعدون في تحول الفريق، أو الإدارة، أو مجموعة العاملين في شركتك الناشئة نحو ثقافة «إننا نتبنى التغيير».

احرص على أن تطلب من المرءوسين تضمين أمثلة على التغيير الإيجابي الذي أحرزوه على صعيد المؤسسة وعلى الصعيد الشخصي في تقييماتهم السنوية، واحرص على مكافأتهم على فعل ذلك، بطرق مالية وبطرق غير مالية. (في فريقنا لدينا درع للفوز يمرره الأقران من أحدهم إلى الآخر للاحتفال بالنجاح، الفكرة هي أن الأمر لا يتعلق فحسب بالتوصيفات الوظيفية، بل يمكنك إضفاء بعض المرح).

(٨) التغيير الشخصي

النشاط باختصار

فكر في كلمات غاندي: «كن أنت التغيير الذي تنشد أن تراه في العالم» والتحدي اللانهائي الذي تطرحه.

تفاصيل النشاط

لتحقيق ذلك فعلًا سوف تحتاج إلى زيادة سرعة تغييرك الشخصي. من أجل تبني التغيير شخصيًّا، ومن أجل أن تكون قدوة في التطور الشخصي من الضروري أن تتغلب على العادات والسلوكيات التي تقاوم التغيير، وأن تتحرك بمرونة في لحظة حدوث الكوارث أو الأحداث غير المتوقعة، وأن تتكيف معها، وأن تقبل فشلك وفشل الآخرين، ثم تحتفي به وبالدرس المستفاد الذي يجلبه. هل الأمر بهذه البساطة؟ كلا! إنه صعب للغاية، لكنه مجزٍ إلى أبعد الحدود. أيًّا كان المستوى الإداري الذي تعمل فيه، فلا بد أن تتفوق. يجب أن تكون أنت التغيير الذي تنشد أن تراه.

(٧) ملخص

في عالمٍ التغيير فيه مستمر، ومن الممكن أن يتزايد، فإن شركاتنا سوف تزدهر أو تتدهور اعتمادًا على مدى سرعة تكيفها. إن وسائل الإعلام وبيئة الاتصالات التي نحيا ونتشارك فيها جميعًا في الوقت الحاضر قريبة من الزمن الفعلي، فالأمور تحدث، والجميع يعرف عنها خلال فترة تأخير مدتها ٢٠ ثانية (وهذه الفترة تتناقص).

من أجل أن نزدهر، ونصل إلى الهدف العظيم الخاص بنا، ونحقق فارقًا في العالم، يجب أن نزيد من سرعة تغييرنا. وكأثر جانبي سوف نكتسب مزايا هائلة؛ إذ سوف نتحرك أسرع وأفضل من الآخرين، ومن ثم نحصد مكافآت. وعلى الصعيد الشخصي فإننا نصبح أكثر مرونة، وأكثر انفتاحًا، وأقل مقاومة للعالم من حولنا؛ ومن ثم نجني مكافآت. هيا نتحرك، الآن!

فيما يلي، سوف نتناول نقطة تحدثنا عن دورها بما يناسب السياق عندما تناولنا سرعة التغيير والانفتاح المؤسسي، ألا وهي دعم وتطوير المؤسسات التقدمية على نحو فعال لحمض نووي تكنولوجي.

الفصل السابع

الحَمْض النووي التكنولوجي

جلس ولداي البارحة على طاولة المطبخ، كان أحدهما يلعب لعبة على جهاز الكمبيوتر المحمول، بينما أمسك الآخر بجهاز الآيفون الخاص بزوجتي. ضحكا ولعبا معًا كل على حِدَة، وحلا مشكلات واجهتهما، وحدقا في الشاشتين، ولعبا بالتكنولوجيا. إن التكنولوجيا بالنسبة لهما مجرد جزء من الحياة، شيء لطالما كان موجودًا. وبصرف النظر عن أي شعور بالذنب قد يراودنا حيال ما هو صائب وصحي بالنسبة لأطفالنا، فإن العالم الذي نحيا فيه اليوم يعج بالتكنولوجيا.

يختلف العالم الذي نعيش فيه اختلافًا شاسعًا عن العالم الذي نشأنا فيه، وهذا بفضل التكنولوجيا. لقد حدثت تغيرات كبيرة. والتغيرات تستمر في الحدوث بسرعة. وكما تحدثنا سابقًا، فإن بعضًا من أبرز المفكرين التكنولوجيين في هذا الجيل يعتقدون أن التغيير يتسارع، وأننا لم نكد نشهد بدايته بعد! هل يمكن أن تتخيل أن يشهد هذا العالم الذي غيرته التكنولوجيا تغييرًا جذريًّا إلى حدٍّ كبير مزيدًا من التحول على نحو هائل؟

استمع إلى ما يقوله عالم المستقبليات ورائد الأعمال المشهور راي كرزويل في كتابه: «اقتراب الأحادية»: «في نهاية هذا القرن، ستكون الحصة غير البيولوجية من ذكائنا أقوى بترليونات ترليونات المرات من الذكاء البشري غير المدعوم.» إنه يرى عالمًا يعزز فيه الذكاء الحاسوبي ذكاءنا البشري.

قد تعلق قائلًا: «كلام فارغ!» لكن ألسنا بالفعل على ذلك الدرب؟

فكر في المثال التالي، في كتاب «الواقع المدمر» كتبت المؤلفة جين ماكونيجال: «قضى لاعبو اللعبة وورلد أوف ووركرافت متعددة اللاعبين، ستة ملايين سنة إجمالًا في لعبها

على شبكة الإنترنت، أي حوالي المدة نفسها التي قضاها الإنسان العاقل على سطح كوكب الأرض. وبهذا المقياس، فإننا قضينا في لعب لعبة وورلد أوف ووركرافت الوقت نفسه الذي قضيناه في التطور بصفتنا أحد الأنواع الحية.» هل يمكن أن نقلل من التأثير الذي تتركه التكنولوجيا بالفعل على سلوكنا؟

تغير التكنولوجيا هويتنا، وما نفعله، وطريقة فعلنا له. وفي سياق هذا الكتاب فإن التكنولوجيا أمر إيجابي. لقد ألقينا نظرة بالفعل في الفصول السابقة، على كيفية استخدام رواد أعمال القرن الحادي والعشرين قوة التكنولوجيا بالفعل؛ للمساعدة في تقديم شركات أكثر ذكاءً وأكثر فعالية وربما — على نحو مناقض للمتوقع — أكثر إنسانية.

ومن ثم، فعلى الرغم من أن التكنولوجيا متغلغلة في هذا الكتاب مثل تغلغلها في حياتنا، فإن هذا الفصل يجمع المبادئ والفرص الأساسية المتاحة لك ولشركتك.

إلى أي مرحلة وصلت شركاتنا في الوقت الحاضر على الصعيد التكنولوجي؟

يختلف الموقف من مؤسسة لأخرى. إلا أن التكنولوجيا في العموم قضت وقتًا طويلًا للغاية، إما في دور المُحاصِر بحيث يلعب متخصصو تكنولوجيا المعلومات «دور الشرطة»، أو الدور الأسوأ والمحبط على نحو مخيب للآمال، وهو «بذل الوعود المبالغ فيها التي لا يمكن لأحد الاستفادة منها الآن.»

ولنكون واضحين في هذا الصدد، فإننا لا نتحدث عن التكنولوجيا الحديثة كمجال عمل أساسي. إننا لا نتحدث عن البحث والتطوير، وتطوير تكنولوجيا لبيعها. إننا نتحدث عن الابتكار الرقمي المتعلق بتكوين وتقديم الشركات لعملها، سواء كانت متخصصة في المستلزمات الغذائية والمنزلية، أو الأحذية أو رقائق السليكون.

إذن عليك أن تطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- إلى أي مدى تمكِّن التكنولوجيا مؤسستك من النجاح فعليًّا؟
- ما متوسط مستوى المعرفة التكنولوجية لدى فريقك ولدى الأشخاص المحيطين بك مباشرةً؟
- إذا اضطررت إلى تلخيص توجهات الأشخاص نحو استخدام التكنولوجيا في تحسين ما تقدمه حاليًّا للعالم، فماذا ستكون تلك الجملة الملخصة؟
- كم عدد الخبراء غير التقنيين الذين تعرفهم في المؤسسة، أي الأشخاص الذين «يحبون» التكنولوجيا لكنهم لا يشغلون أدوارًا تكنولوجية؟

- ما التحول التكنولوجي الكبير المتوقع المتاح لمؤسستك الذي يقاومه العاملون بها أو تقاومه أنت؟
- إذا كنت ستأخذ خطوة واحدة صغيرة نحو ذلك التحول الكبير، فماذا ستكون تلك الخطوة؟

تذكَّر هذه الأفكار، ودعنا نلقِ نظرة على بعض الفوائد المتاحة للمؤسسات الرائدة التي تحقق أقصى استفادة من التكنولوجيا، دون أن ينتهي بها الحال إلى السقوط المتوقع في هوة التكنولوجيا التي تقدم وعودًا مبالغًا فيها ولا تُستخدم إلا قليلًا، بعبارة أخرى، تقع في هوة الفشل.

(١) تكوين الحَمْض النووي التكنولوجي

في عملنا كشركة استشارات، نرى أن بعض العملاء ينطلقون مباشرة باستراتيجيات رقمية جريئة غير مجربة، بينما البعض الآخر ينتظر تحرك السوق بأكمله قبل أن يجربوا مبدئيًّا. وبعد فترة بدأت أسأل نفسي: هل بعض المؤسسات تزدهر لأنها مستعدة لتبني التكنولوجيا، أم أنها تزدهر لأنها مستعدة للابتكار والتحلي بالمرونة، ومن ثم تستفيد من التكنولوجيا على نحو انتهازي؟ لنعبر عن الأمر بطريقة أخرى، هل الشركات الرائدة تتبنى منهجًا يركز على التكنولوجيا أم أنها تتبنى منهجًا أوسع يقوم على «الابتكار وتبني أي نوع من أنواع التغيير»؟

ليس لديَّ الجواب، لكني أعتقد أن الاحتمال الأكبر أن يكون الجواب هو الخيار الثاني.

على أية حال، فالحقيقة في رأيي أن المؤسسات الأنجح تبدو على نحو متزايد أنها تلك التي تعتمد على منهج يتبنى الارتباك والفرص التي تخلقها التكنولوجيا. في الواقع، في كثير من الحالات يكون ذلك المنهج جزءًا من الحمض النووي للشركة.

إذن كيف تبدو المؤسسة عندما تكون التكنولوجيا جزءًا من حمضها النووي؟

عندما تكون التكنولوجيا جزءًا من الحمض النووي للمؤسسة فإنها:

- تتحرك عادةً قبل أقرانها كي تجرب التكنولوجيا.
- تتوقع عادةً وجود التفكير التكنولوجي خارج نطاق قسم تكنولوجيا المعلومات أو الأقسام المعنية بالتكنولوجيا على وجه التحديد؛ فهي تتوقع أن يفكر

المسوِّقون، والعاملون في البحث والتطوير، وخدمة العملاء، والعمليات والتجزئة، وكل شخص آخر، في «كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعدنا في تحسين هذا المجال بعينه؟»

- تتبنى عادةً المنهج المرن/مرحلة التحسين الدائم (بيتا) في الابتكار التكنولوجي، وتدير التوقعات وفقًا لذلك.
- ولذلك سوف تختار عادةً تكنولوجيا بسيطة في الوقت الحاضر، بدلًا من أحد الحلول المتكاملة جاهزة الاستخدام في غضون اثني عشر شهرًا.
- تقدم دائمًا الجانب البشري لطريقة استخدام وتقييم التكنولوجيا فعليًّا على مجموعة الإمكانيات التي تخطف الأبصار؛ أي إنها تولي الأولوية للتفكير والإشراك المركزين على المستخدم بدلًا من التكنولوجيا من أجل التكنولوجيا.

ما هي حالة مؤسستك وفقًا لتلك القائمة المرجعية؟ هل يمكنك القول إن مؤسستك لديها حمض نووي تكنولوجي؟ هل يوجد أشخاص أو جوانب أو أقسام لديها حمض نووي تكنولوجي وأخرى تفتقر إليه؟ ما العوامل الممكِّنة لوجود الحمض النووي التكنولوجي في حالة وجوده، وما العوامل المعيقة له في حالة عدم وجوده؟

(٢) لماذا تدعم الشركة التقدمية الحمض النووي التكنولوجي؟

إن الفوائد التي تتمتع بها الشركة تتحقق عندما تعتمد أكثر على نظام رقمي، وتتمتع بمزيد من المعرفة التكنولوجية، واضحة بشكل كبير، وفي اليوم الحاضر والعصر الحاضر، فإن تلك الفوائد أيضًا مجزية إلى حد ما فيما يخص عائدها:

- تتعلم الشركة على نحو أسرع، ومن ثم تحظى بالأفضلية، وتحصل على عائد الاستثمار في وقت أبكر من غيرها.
- تقلل الخطر بالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا كجزء مستمر من الأعمال المعتادة، وليس كمشاريع كبيرة «تُحدث تغييرًا كبيرًا» تنجز لمرة واحدة فقط.
- تتيح الفرص الجديدة غير المحددة سابقًا كي تحقق الهدف العظيم الخاص بها.
- تقلل الخطر، وتزيد العائد على الاستثمار على نحو هائل، من خلال إشراك الأفراد من البداية للنهاية في أية مبادرة تكنولوجية.

(٢-١) توخي الحذر عند طرد الموظفين الذين لم ينشئوا في ظل عصر التكنولوجيا

دعوني أضيف ملاحظة تحذيرية متعلقة باعتقاد أن التوجهات الإيجابية نحو التكنولوجيا لا سيما التكنولوجيا الرقمية مرتبطة بالسن فحسب؛ يجب أن نتوخى الحذر عند التوصل لاستنتاجات بالغة التبسيط، حول من عاصروا التكنولوجيا في سن كبيرة، ومن عاصروها منذ الصغر، وفكرة أن الأجيال تختلف تمامًا عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا. أحب الطريقة التي يعبر بها مركز بيركمان للإنترنت والمجتمع في جامعة هارفرد عن تلك الفكرة، إذ يقول: «يتقاسم الأشخاص الذين ولدوا في عصر التكنولوجيا ثقافة عالمية مشتركة ليست محددة بالعمر، على وجه التحديد، لكنها محددة بسمات وخبرات معينة، جزء منها تحدده تجربة النشأة في أحضان التكنولوجيا الرقمية، وتأثير ذلك على طريقة تفاعلهم مع التكنولوجيات المعلوماتية، والمعلومات نفسها، وفيما بينهم، ومع الأشخاص الآخرين والمؤسسات الأخرى. والأشخاص الذين لم «يولدوا في بيئة رقمية» من الممكن أن يكونوا على القدر نفسه من التواصل، إن لم يكونوا أكثر تواصلًا، من نظرائهم الأصغر سنًّا. وليس كل من ولد، لنقُل مثلًا، منذ عام ١٩٨٢، يكون مواطنًا أصيلًا في عالم التكنولوجيا.»

وإذا سمحت لنفسك بالتحرر من هراء: «أنا لم أولد في عصر التكنولوجيا مثل هؤلاء الصغار التافهين»، فقد حان وقت التقدم، وبدلًا من ذلك كن شخصًا متحمسًا للتكنولوجيا.

(٣) تحليل التعريفات: ما هي الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠ والشركات التجارية الاجتماعية؟

يوجد الكثير من الأحاديث في مجال الأعمال حول كل من الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠، وكذلك — على نحو متزايد — حول الشركات التجارية الاجتماعية. ونظرًا لأننا في هذا الصدد نناقش التكنولوجيا في المؤسسات التقدمية، وأن كلا التعريفين (أو الكلمتين الرنانتين، اعتمادًا على رؤيتك لهما) يهتمان بطريقة اكتساب المؤسسات للأفضلية من خلال استغلال التكنولوجيا، فيجدر بنا على الأرجح إلقاء نظرة سريعة على كل «تعريف»؛ كي تألف المصطلحات!

ببساطة، الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠، تعني تنظيم المجموعة المسئولة عن تكنولوجيا المعلومات لخدمات وتكنولوجيا الدعم الداخلي التي يقدمونها للشركة في سياق الويب ٢٫٠. وهذا يعني الأساليب والأنظمة التكنولوجية التي تتسم بما يلي:

- هيكلها التنظيمي وسلوكها أكثر ميلًا إلى الاتجاه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، أو من الند للند، بدلًا من الاتجاه من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- أكثر توجهًا نحو تطوير مجموعات عبر الإنترنت معنية بالموضوعات، بدلًا من توفير المعلومات والخدمات فحسب.

العنصر المهم في الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠ هو تركيزها الشديد على داخل الشركة. في مستقبل مثالي (أو في مادة تسويقية خاصة بإحدى شركات البرمجيات) يتمثل الحلم في أن تتحول شبكة الإنترانت الداخلية البالية، والتي استخدمها الأفراد لتحميل نموذج النفقات ومعرفة رصيد الإجازات المتبقية فحسب، إلى منصة جماعية ودية متاحة عبر الإنترنت، حيث يتشارك الموظفون المعرفة، ويكوِّنون روابط جديدة عبر الشركة، وحيث يحدث كل ما هو مفيد على مدار اليوم والأسبوع والسنة.

الشركات الاجتماعية تشبه الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠ — وتتداخلان إلى حد كبير — لكن الشركات الاجتماعية لم تنشأ فحسب من تكنولوجيا المعلومات، بل أيضًا من العمليات، والتسويق، والعلامة التجارية، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات الاجتماعية مصطلح أحدث؛ ومن ثم فإن بعض التعريفات والممارسات المتعلقة به ما زالت ناشئة.

تميل الشركات الاجتماعية إلى تقدير المناهج والأنظمة التكنولوجية التي تتميز بما يلي:

- كونها داخلية وخارجية أيضًا، أي تتجاوز الأنظمة الداخلية إلى العالم الخارجي أيضًا، وإلى نطاق الحوار والارتباط مع العملاء وغيرهم من المجموعات.
- تتغلغل في صلب المؤسسة، ليس فقط في مجالي التمكين والدعم، لكن في طريقة تطوير المنتجات والخدمات (مثل التعهيد الجماعي)، في طريقة توظيف الأفراد وتطويرهم، وفي طريقة دعم العلاقات مع العملاء، وهكذا.

توجد أيضًا ملحوظة مهمة، مناسبة لمحادثات حفل العشاء التي تدور حول الفروق الطفيفة بين الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢٫٠ والشركات الاجتماعية وما شابه

ذلك، ألا وهي وجود تعريف منافس للشركات الاجتماعية صاغه محمد يونس، مؤسس جرامين، الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول الذي يتناول الهدف والمعنى. بالنسبة ليونس، فإن المؤسسة الاجتماعية ليس لها علاقة على الإطلاق بالتكنولوجيا في حد ذاتها:

> الشركات الاجتماعية هي شركات تجارية تحركها قضية. في الشركة الاجتماعية يستطيع المستثمرون/الملاك استعادة المال المستثمر تدريجيًّا، لكن لا يستطيعون جني أية عوائد تفوق ذلك القدر، فالهدف من الاستثمار هو فقط تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الاجتماعية من خلال تشغيل الشركة، ولا توجد رغبة لدى المستثمرين في المكسب الشخصي.

في عالم مثالي سنلتزم بتعريف يونس، بل سنعلقه على حوائط شركاتنا. إنه شخص عظيم صنع فارقًا مذهلًا في العالم، والعالم يحتاج إلى المزيد من الشركات التي تنتمي بالضبط للفئة التي يصفها. بيد أن كلا التعريفين السابقين يحظيان — لسوء الحظ — بالانتشار الواسع، ولذلك فالتعريف المتبع في هذا الكتاب هو التعريف السابق، وليس نسخة يونس.

بالمناسبة، إن هذا الكتاب بأكمله في رأيي يدور حول الشركات الاجتماعية؛ لذلك فعلى الرغم من أنك قد تجد أن مجتمع الشركات الاجتماعية يتحدث كثيرًا عن التقنيات، فإننا في شركة نيكسون ماكينيس نعتقد أن الشركات الاجتماعية ترتكز على الأشخاص في المقام الأول. وننظر لتعريف يونس بعين الاعتبار أيضًا عندما نفكر في الطريقة اللازم أن تتصرف وفقها الشركات؛ لذلك فكل شيء في هذا الكتاب، بالنسبة لنا، يساعد على تأسيس مؤسسات اجتماعية رائعة لا يمكن إيقافها.

(٣-١) ما المشترك بين الشركات التجارية المعتمدة على الويب ٢,٠ والشركات الاجتماعية؟

ينطوي جوهر كلا التعريفين على الديمقراطية، والانفتاح، والتغيير، وكلها موضوعات خصصنا لها فصولًا كاملة.

كل من هاتين العقليتين أو التعريفين التكنولوجيين يُعنيان بالأساس بتمكين الأشخاص، وفتح الحدود والموارد، وخلق الشفافية والمسامية، والتواصل والتدفق في

الزمن الفعلي. ومن ثم فإن تطبيق كل شيء تناولناه في هذا الكتاب على البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات هو ما يطمح إليه هذان التعريفان.

(٣-٢) إطلاق طاقات الأفراد!

إذن ماذا تفعل الشركة التقدمية بالتكنولوجيا من الناحية العملية؟

فيما يلي أربعة جوانب عليك معرفتها:

(أ) أدوات التدفق.
(ب) منصات التعاون.
(جـ) مجتمعات العملاء.
(د) دور إدارة تكنولوجيا المعلومات.

(أ) أدوات التدفق

من وجهة نظر الاتصالات الرقمية، فإننا نتجه نحو نموذج «تدفق».

لنفهم ذلك، دعونا أولًا نعود للوراء قليلًا. في السابق كان لدينا نموذج «صندوق الوارد/أرسل واستقبل»، ومن ثم فمن خلال البريد الإلكتروني كنت أرسل رسالة وترد أنت في وقت لاحق، وعلى هذا النحو كان يسير العمل. كان صندوق الوارد يضم المراسلات التي يجب التعامل معها، وكان الصندوق يمتلئ ويفرغ، وكان سهل التعامل معه، فالمحتوى كان محدودًا إلى حد معقول مع بداية استخدام البريد الإلكتروني، لكن في نهاية المطاف بدأنا نتلقى الكثير من رسائل البريد الإلكتروني. وإذا وقعنا في مشكلة، فمن الممكن أن نقرأ كتاب «إنجاز المهام» لديفيد ألين أو ننزل تطبيقًا ماهرًا، من بين تلك التطبيقات التي تعتمد نظامًا لتحسين الإنتاجية ويبشر بها الناس وكأنها دين جديد.

وفي النهاية، كما تعلمون، أصبح هذا الأمر غير مستدام. إن الزيادة الهائلة في المحتوى والمراسلات سرعان ما تحول معناها إلى العجز عن المتابعة، سواء أكان هذا الوضع مع رسائل البريد الإلكتروني، أم مع تحديثات الحالة على شبكات التواصل الاجتماعي، أم مع مقاطع الفيديو التي تصور قصصًا صغيرة جميلة لفعل أشياء سخيفة على موقع يوتيوب، أم مع الفيديوهات الملهمة التي تصور أشخاصًا يقدمون أحاديث على غرار

مؤتمرات تيد. وفاض الكيل مع أكوام المهام الأخرى التي تتطلب الرد والمتابعة. وتلك هي قمة الجبل فحسب!

وفي مرحلة ما، اضطررنا إلى التخلي عن إدارة كل جزء من المحتوى؛ إذ أصبح المحتوى أكبر من اللازم. في الوقت نفسه تقريبًا بدأ تويتر في النمو فعليًّا. والأشخاص الذين ما زالت عقولهم تفكر في نموذج «أرسل واستقبل» طرحوا أسئلة على شاكلة: «كيف تبقون مواكبين للتطورات على تويتر؟» وهو سؤال مشروع من وجهة النظر تلك، لكنه يوضح ببساطة إلى أي مدى تغيرت الأمور كثيرًا.

وعند مواجهة السؤال نفسه لخص ديفيد كار الصحفي بصحيفة نيويورك تايمز هذا الوضع بلباقة قائلًا: «في البداية، يمكن أن يبدو تويتر مربكًا، لكنني أعتبره نهرًا من البيانات يندفع أمامي، وبين الحين والآخر أغمس فيه فنجاني حاملًا بعض الماء.» هكذا تعمل أدوات التدفق.

إن التشبيه بالنهر هو حقًّا الطريقة التي يرى بها كثير منا المستقبل الرقمي الذي تتضح ملامحه، فهو «متدفق» أكثر منه شبهًا «بصندوق الوارد». كان خبير أنثروبولوجيا الويب وعالم المستقبليات ستو بويد مؤثرًا في إدراكي وأفكاري حول هذا المجال، وربما كان ستو أول مصدر سمعت منه وصف «أدوات التدفق» (رغم أني أعتقد أنه ربما قد تحول إلى استخدام تعبير «الأدوات السائلة» مؤخرًا).

ما هي أدوات التدفق؟

أدوات التدفق هي تقنيات أو منصات تتمحور حول «تيار النشاط» بما يتضمنه من تحديثات ومحادثات. إنها تستخدم هذا النموذج بدلًا من أسلوب صندوق الوارد، وتسمح بحدوث محادثات قليلة الاحتكاك وتحديثات صغيرة على مدار أسبوع العمل.

عند عمل تلك الأدوات على نحو جيد، فإنها تقود إلى حدوث ارتباطات عن طريق المصادفة من خلال تكوين نوع من «الوعي المحيطي» بين أعضاء الفريق بالأمور الأخرى التي تدور في الأجواء.

إليكم بعض الأمثلة:

- تويتر — في المقام الأول.
- فيسبوك — ذلك الجزء من شبكة التواصل الاجتماعي المعني بالحالة/تيار النشاط.

- يامر — «تويتر خاص» يستخدم غالبًا داخل المؤسسات لتقديم تحديثات حالة تشبه تلك الموجودة عبر تويتر.
- تشاتر — مثل نظيره سالف الذكر، وهو مقدم من شركة سيلز فورس دوت كوم، لكنه مرتبط بخدمة إدارة علاقات العملاء (سي آر إم) وغيرها من موارد سيلز فورس.

كيف يمكن لهذه الأدوات تقديم المساعدة؟ تفكر فيما قاله كريستوبال كوندي رئيس شركة صن جارد ومديرها التنفيذي، في مقابلة مع صحيفة نيويورك تايمز، واصفًا كيف أصبح الآن قادرًا على نشر أفكار محورية حول العملاء عقب لقاءاته مع كبار العملاء: «لن أرسل تلك الأفكار عبر بريد صوتي مذاع لكل موظف، لكنني أستطيع أن أكتب خمسة أسطر على موقع يامر، وهذا كل ما يتطلبه الأمر. التدفق الحر للمعلومات هو أداة مذهلة.» وهكذا ضُخت معلومات قيمة إلى شريان المؤسسة، بقدر قليل جدًّا من الجهد والاحتكاك.

ومن ثم، فإن الشركات التقدمية تستخدم أدوات التدفق؛ لتجعل الأفراد في المؤسسة مترابطين ويتحركون بسرعة الأحداث الخارجية في العالم الحقيقي. إنها قطعًا طريقة بسيطة رائعة لزيادة سرعة تغيير المؤسسة وزيادة الانفتاح والتمكين. إذا كنت في شك، فابدأ باستخدام موقع يامر. وإذا كنت مرتابًا فاعثر على طريقة لفعل ذلك، بدلًا من أن تنتظر الإذنَ الرسمي من إدارة تكنولوجيا المعلومات، إلى ما لا نهاية.

(ب) منصات التعاون

يصعب التفريق بينها وبين أدوات التدفق؛ نظرًا لوجود تداخل كبير بينهما في هذا الصدد؛ بسبب الفروق الضبابية للغاية بين الفئات التكنولوجية الناشئة. إلا أننا نحتاج هنا إلى النظر إلى بعض التقنيات والمنصات التي لا تمكن الشركات الاجتماعية من المشاركة فحسب، إنما أيضًا من تخزين المعرفة وتمكين التعاون.

رغم ذلك، ومن أجل غرض هذا الكتاب، فسوف نقرر أن الفرق الأساسي هو أن منصات التعاون تلبي حاجة ناتجة عن العيب الأساسي لأدوات التدفق، ألا وهي إمكانية ضياع المحتوى الجيد وسط تيار المعلومات وعدم تخزينه بإحدى الطرق؛ لذا فأنا أعتبر أن أدوات التعاون أكثر ملائمة للاحتفاظ بالمحتوى الجيد كي يكون متاحًا للاطلاع عليه في المستقبل.

على وجه التحديد، تمثل مواقع الويكي wiki كل ما يتناوله هذا الكتاب على صعيد التكنولوجيا. إذا كنت لم تستخدم بعد أحد مواقع الويكي، فأنت تحتاج إلى استخدامها، إما الآن أو ربما مع نهاية اليوم، اذهب وعدل وأضف شيئًا مفيدًا لإحدى الصفحات على ويكيبيديا. افعل ذلك. (إذا كنت قد فعلت، فأنا أعتذر عن نصائحي الوعظية.)

صفحة الويكي هي في الأساس صفحة ويب قابلة للتحرير، وهي صفحة يمكن تحريرها عادةً مباشرة لا من خلال نظام إدارة محتوى «خلفي»؛ ونتيجة لذلك، ذُللت العقبة التي تحول دون تحرير المقالات على نحو قلل من العناء؛ ومن ثم أتاح مزيدًا من المشاركة.

- كونفلوينس: موقع ويكي جيد مستضاف (كي لا تضطر للتعامل مع التعقيدات التقنية) نستخدمه في شركة نيكسون ماكينيس.
- بيس كامب: منصة ممتازة لإدارة المشروعات والتعاون طورها العباقرة العاملون في شركة ثيرتي سيفن سيجنالز، وهو رائع بالنسبة للفرق التي تعمل عبر الإنترنت.
- آي بي إم لوتس كونيكشنز: برمجية لا تقهر، وهو أيضًا «تيار نشاط» يتضمن كذلك شبكة تواصل اجتماعي داخلية متصلة بموارد لوتس الأخرى.
- بوديو — أكثر شبهًا بمنصة بيس كامب — متوجه نحو المجموعات والمشروعات التي لا تلفت انتباه المؤسسات الكبرى، ويتمتع بالكثير من سمات وفلسفة «التدفق» المفيدة نفسها.

يمكن أن تحقق مثل هذه الأدوات — إذا دُعمت بالمكافآت والتغيرات الثقافية المناسبة — قدرًا أكبر من المشاركة المعرفية. إنها تقلل من الاستئثار بالمعرفة وتزيد الانفتاح. إنها تعاونية بطبيعتها، فاليوم يمكنك بدء صفحة بمجرد اسم ونبذة قصيرة، وغدًا يمكنني أن أضيف إليها نقاطًا قليلة، وأربطها بصفحة ويكي أخرى، واليوم التالي يشاركها زميلنا مع بعض الأشخاص، وهؤلاء أيضًا يعدلونها ويحدثونها. أتذكر مصطلح «التحسين الدائم»؟ حسنًا، ها هو ذا.

إذن تستخدم الشركات التقدمية صفحات الويكي والمنصات المشابهة؛ للانتقال من أسلوب الشبكة الداخلية التقليدية الجامدة والمحكومة المفتقرة إلى الحياة إلى حد كبير، إلى أسلوب الويكي الأكثر فوضوية وسرعة ومرونة. وهكذا تتمكن تلك الشركات من تقليل النفقات الثابتة، وترحب بالمتعاونين، وتجعل الأمور تسير على نحو أسرع.

(ج) مجتمعات العملاء

لعل الفرصة الأكبر، والوحيدة غير المتوجهة إلى داخل الشركة، هي تطوير مجتمعات العملاء عبر الإنترنت والتواصل معها.

يمكن أن يتخذ مجتمع العملاء أشكالًا وأنواعًا عديدة. قد يتكون مجتمع عملاء مؤقت غير مترابط من مجموعة عملاء يتركون تعليقات على مدونة المؤسسة. وقد يتمثل مجتمع العملاء الراسخ من منتدى مخصص يحتوي على محادثات كاملة متشعبة، بين كل من العملاء فيما بينهم، والعملاء والموظفين، وحتى العملاء والمنافسين.

سنستعرض بعد قليل بعض الأمثلة التي تجعل تلك الاحتمالات أكثر واقعية. في الوقت الحالي، ربما جدير بنا تأمل قيمة تلك المجتمعات.

ما القيمة التي ستعود على مؤسستك من وجود ما يلي:

- مجموعة موجودة دائمة تضم عملاء يمكنك استطلاع آرائهم والاستماع إليهم، وتجربة الأفكار معهم وجمع الرؤى منهم؟
- مجتمع من كبار المعجبين والمؤثرين المتحمسين عادةً لمشاركة أخبارك، ومنتجاتك التي أطلقتها، وبهذه الطريقة يحققون ضجة من خلال التسويق الشفهي؟
- مجموعة من المتطوعين غير مدفوعي الأجر، متحمسين للإجابة عن استفسارات العملاء الآخرين وحل المشاكل جماعيًّا؛ لأجل أنفسهم ولأجل الآخرين؟

تلك هي المزايا التي تمثل بالتأكيد إمكانية حقيقية لكل المؤسسات. إلا إنك لا تحصل على شيء دون مقابل! فهل أنت مستعد للقيام بالاستثمارات التالية:

- الاستماع بصدق إلى تعقيبات مجتمع العملاء ثم التصرف وفقًا لهذه التعقيبات على نحو منتظم (لكن ليس على نحو دائم)؟
- الدخول في حوار، وإعطاء تقييم، والإجابة عن الأسئلة الصعبة؟
- الالتزام بتكوين ذلك المجتمع على المدى الطويل ودعمه بصبر على مدار السنوات بهدف استمراريته على المدى البعيد؟

في هذه الحالة قد توفر لك التكنولوجيا المنصات التي تحقق هذا كله. إن المنتديات، بصفة خاصة، هي أساس الويب الاجتماعي، فهي تشبه الشعاب الْمَرْجانية، ورغم عدم تمتعها بجاذبية خاصة فإنها تشكل البيئات الحافلة بالمعلومات لدى مجتمعات الإنترنت.

تقدم التكنولوجيا الفائدةَ عندما لا تكون جذابة، فهي تقدم معلومات مباشرة للغاية جُربت وطُورت على مدار عقود. إنها ببساطة تكنولوجيا جيدة يُعتمد عليها لا مجرد تقنية بالغة التقدم غير الضرورية.

التحدي الحقيقي الذي سيواجهك وسيواجه مؤسستك عند تكوين مجتمع من العملاء هو تكوين المجتمع، فهذا الأمر يتطلب الصبر والدعم البشري. لقد أصبحت إدارة مجتمعات العملاء علمًا معترفًا به، وهي تستحق ذلك، فهي مهمة ضرورية، وتحقق قيمة ملموسة طويلة الأمد. إن مدير المجتمع الجيد يشبه صاحب الملهى الجيد؛ فهو ودود، ومضياف، ويجيد التواصل مع الآخرين بطبيعته، وينظم الفعاليات التي تجمع أفراد المجتمع، ومستعد للعب دور الحارس أيضًا فيطرد الأشخاص المشاغبين!

وعلى هذا النحو، فإن الشركات التقدمية تطور مجتمعات عملاء قوية وقيمة مع مرور السنوات، وتستثمر في إدارة المجتمع أكثر من استثمارها في التكنولوجيا، وتكسب الرؤى، والتسويق الشفهي، وتقلل من تكاليف التسويق وخدمة العملاء بهذه الطريقة.

(د) دور إدارة تكنولوجيا المعلومات

والآن، فلنناقش دور إدارة تكنولوجيا المعلومات! ربما تعلو وجهك الآن ابتسامة ساخرة، وربما لا. أؤكد مرة أخرى للتوضيح، أنا أحب التكنولوجيا والإمكانيات التي تخلقها، ما لا أحبه هو الدور الذي لعبه كثير من إدارات تكنولوجيا المعلومات في كثير من المؤسسات. آسف يا قادة إدارات تكنولوجيا المعلومات، أنا متأكد من كونكم أشخاصًا طيبين، لكن السلطة أصابت كثيرًا من زملائكم بالغرور حقًّا. إنني أسمع مرارًا وتكرارًا من العملاء من مجالات عمل أخرى أن موظفي إدارة تكنولوجيا المعلومات يلعبون دور قوة شرطية معنية بالتكنولوجيا معيقة ومتسلطة.

في هذه المؤسسات التي تحدث تغييرًا بالغ الأثر، نحتاج إلى أن يحتل أفضل موظفي تكنولوجيا المعلومات الصدارة، نحتاج إلى التمكين، نحتاج إلى الإمكانيات، نحتاج إلى الحلول (لا المشاكل!)

إن الأهمية الاستراتيجية لدور موظفي تكنولوجيا المعلومات وخبراء التكنولوجيا أصبحت أكثر مما كانت عليه في أي وقت مضى. إلا أننا نحتاج إلى المساعدة لا التعويق. ساعدونا على فهم تحدياتكم على نحو واضح، مثل تحدي الأمن، ذلك التحدي الهائل بالغ التعقيد. وافهموا تحدياتنا.

بالإضافة إلى ذلك، ساعدونا على تجاوز القواعد. قوموا ببعض المخاطرات. اتركوا البحرية وانضموا إلينا نحن القراصنة. نحتاج إلى إنجاز المهام، وتجاوز بعض القواعد (أو من الأفضل تغييرها)!

أي من المؤسسات إذن تمسك بزمام هذه المبادرة؟

جيفجاف

جيفجاف شركة صغيرة مثيرة، تمثل جزءًا من كيان أكبر بكثير، هو شركة أو تو، التي تعد أيضًا جزءًا من كيان أكبر هو تليفونيكا جروب. (شركة أو تو هي ثاني أكبر شركة مقدمة لخدمة اتصالات الهاتف المحمول في المملكة المتحدة، وتقدم الآن خدمة الإنترنت والخدمات المالية أيضًا؛ تليفونيكا شركة إسبانية وحاليًّا هي ثالث أكبر شركة مقدمة لاتصالات الهاتف المحمول في العالم). جيفجاف أحد مقدمي خدمة الهاتف المحمول، وتعمل كمشغل شبكة محمول افتراضية على شبكة الشركة الأم أو تو. وهذا يعني أن جيفجاف تعمل وتتصرف كعلامة مستقلة مزودة لخدمة الهاتف المحمول، لكنها تستخدم أبراجًا وكابلات ومرافق شبكة أو تو الخاصة بتشغيل خدمة الهواتف المحمولة.

انطلقت جيفجاف في نوفمبر ٢٠٠٩، وأخذت اسمهما من كلمة في اللغة الغيلية الإسكتلندية «جيفجاف» تعني «العطاء المتبادل»، وجعلت العملاء في صميم عملها مستعينة بالتكنولوجيا، من خلال موقعها الإلكتروني في الأساس. في شركة جيفجاف العملاء أكثر من مجرد مستهلكين؛ إنهم:

- يحلون مشكلات خدمة العملاء التي يواجهها بعضهم من خلال منتديات الشركة المزدحمة التي لا يدعمها سوى فريق خدمة عملاء صغير.
- يرشحون شركة جيفجاف للأصدقاء من خلال برنامج تحويل.
- ومن خلال فعل كل من الأمرين السابقين، يكسبون «مكافأة» افتراضية يمكن تحويلها بعد ذلك إلى دقائق أو نقود أو تبرعات خيرية.
- يسهمون في التسويق من خلال تطوير فيديوهات ترويجية وتطبيقات خاصة بالهواتف الذكية للعملاء.
- يساعدون في اختيار المنتجات والخدمة المستقبلية من خلال «المختبرات» الخاصة بهم، وهو أسلوب اختبار فعال من أساليب بيتا لتطوير المنتجات الجديدة.

هذا ليس دعاية تسويقية. إن هذه الشركة الصغيرة تفي بوعودها؛ ففي ديسمبر ٢٠١١ بلغ إجمالي حقيبة «مكافآت» المجتمع ما يزيد عن ٧٠٠ ألف جنيه إسترليني، وفي منتديات العملاء المكتظة يمكنك أن تجد أعضاء بلغ إجمالي إسهاماتهم عدة آلاف من المنشورات (في المنتدى يعتبر كل منشور استجابة، مثل التغريدات على موقع تويتر)، متلقين الكثير من المديح ومن نقاط المكافآت من عملاء جيفجاف الآخرين.

إذن ما الهدف من جيفجاف؟ ما الاستفادة التي يمكن أن نحصل عليها منها؟ أعتقد أن هناك ثلاثة إسهامات بارزة تحققها جيفجاف للشركتين الأم ولنفسها:

أولًا، تعتبر جيفجاف من وجهة نظر الشركة الأم أو تو قاعدة اختبار مذهلة، ومصدر تعلم وتجربة، يوضحان كيف يمكن أن يكون أداء نوع جديد من الأساليب المعتمدة على التكنولوجيا في تزويد خدمة الهاتف المحمول. إن أساليب العمل هذه يمكن أن تكون خطيرة ومربكة أيضًا إذا قُدمت من خلال العلامة التجارية الرئيسية. إلا أنه في هذه الشركة البعيدة عن الشركة الأم، تستطيع جيفجاف أن تصنع وتجرب بجرأة نموذج عمل مختلف للغاية.

ثانيًا، من خلال مشاركة مهام كثيرة — مثل المبيعات، والتسويق، وخدمة العملاء معهم — تقلل جيفجاف من التكاليف التي يمكن بعد ذلك تمريرها إلى قطاع معين من العملاء، الذين يقبلون هذا النوع من الخدمات، ويسعون إلى هذا النوع من الأسعار. ذلك النوع من دعم العملاء القائم على طريقة الند للند بصفة خاصة، والمقدم من خلال منتدى بسيط عبر الإنترنت، يقلل النفقات الكبيرة من خلال تجنب مراكز الاتصالات.

ثالثًا، أسلوب «المختبرات» التي من خلالها تطرح جيفجاف الصفقات والعروض لفترة زمنية محددة قبل صرف النظر عنها أو ضمها إلى الخدمات المقدمة، مما يسمح لشركة جيفجاف نفسها بزيادة سرعة عملها. هذا تطبيق للتفكير المرن المعتمد على التحسين المستمر، ولذلك تحظى جيفجاف بسرعة تغيير أعلى من كثير من منافسيها، إن لم تكن أعلى من كل منافسيها.

آي بي إم

على النقيض من جيفجاف فيما يخص حجم الشركة، فإن شركة التكنولوجيا العالمية العملاقة آي بي إم تقدم مثالًا رفيع المستوى على الوفاء بالوعد. وبفعل ذلك، فإنها

تظهر كيف يمكن «لشركة اجتماعية» (أتذكرون التعريف الذي ذكرناه سابقًا؟) توظيف التكنولوجيا لتحقيق ميزة على نطاق كبير.

لدى الشركة:

- سوشال بلو: شبكة تواصل اجتماعي للموظفين تشبه موقع فيسبوك بها ٥٣ ألف عضو.
- ١٧ ألف مدونة داخلية يستخدمها ما يقرب من ١٠٠ ألف موظف.
- جلسات آي بي إم التعاونية متعددة الأيام التي تتضمن عشرات الآلاف من المتعاونين الداخليين والخارجيين.

بينما نظرنا إلى أسلوب جيفجاف في التعامل مع التكنولوجيا من منظور التعاون الخارجي، يمكننا أن ننظر إلى محاولات آي بي إم من منظور التعاون الداخلي.

في البداية، نظرًا لأن معرفة الشخص اللازم التحدث إليه في موضوع معين هي من أكبر تحديات العمل في مؤسسة عالمية، فإن منصة مثل سوشال بلو توفر أداة تدفق؛ إذ تتضمن تيار نشاط يمكّن الناس من رؤية ما يشغل بال الآخرين، وأيضًا شبكة تواصل اجتماعي شبيهة بدليل التليفون من أجل المساعدة في تحديد المتعاونين المتوقعين والتواصل معهم عبر الكثير من المواقع الجغرافية وقطاعات الشركة.

توجد أيضًا قضية المعرفة كقوة في المؤسسات. وهي ليست قضية هينة! كانت المعرفة قوة، واستجاب كثير من الأشخاص في المؤسسة لهذه الحقيقة بأن شيدوا حصونًا قوية؛ حرصًا على حماية المعرفة التي اكتسبوها بعد عناء. إلا أنه في ظل هذا العالم الجديد أصبح الترابط قوة، والمنصات على شاكلة سوشال بلو في شركة آي بي إم يمكن أن تساعد في إطلاق ونشر المعرفة، وكذلك الاحتفاء بالأشخاص الذين يفعلون الأمر نفسه بخبرتهم النفيسة ومكافأتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الفعل نفسه، المتمثل في تقديم أداة مثل سوشال بلو إلى الموظفين، يعد إشارة قوية من جانب الشركة إلى موظفيها تدل على «فهمها لأوضاع العمل» وأن الشركة ترى قيمة هائلة في تلك التكنولوجيات والسلوكيات وطرق العمل الجديدة. يدعم ذلك على نحو قيم إلى حد هائل ثقافة الحمض النووي التكنولوجي، حتى في الشركات التكنولوجية (وصدقوني فالأمران في الغالب لا يجتمعان، فأنا أعمل بانتظام مع شركات في مجال التكنولوجيا الحديثة حيث أغلب العاملين فيها ليسوا من كبار مؤيدي استخدام التكنولوجيا في إنجاز عملهم).

ربما الأكثر إثارة للدهشة في ذلك كله هو أن جلسات آي بي إم تحوِّل التعاون من كونه نشاطًا يوجد دائمًا في الخلفية ويسري عبر أدوات التدفق، إلى نشاط أكثر حيوية وتفاعلًا. تتكون الجلسة عادةً من فعالية تعاون عن بُعد مدتها ثلاثة أيام، يشترك فيها الأشخاص في مناقشات وعمل تعاوني عبر الإنترنت، مع وجود هدف محدد في مخيلتهم. أولى الجلسات كانت عام ٢٠٠٣، وعلى مدار ثلاثة أيام، ساعد نحو ٥٠ ألف موظف في آي بي إم في إعادة تحديد القيم الأساسية للشركة لأول مرة منذ مائة سنة. ومنذ ذلك الحين عقدت جلسة حول الأمن («جلسة تبادل أفكار حول قضية الأمن العالمي»!)، وجلسة كوفنتري بالشراكة مع مجلس مدينة كوفنتري بالمملكة المتحدة، وجلسة ابدأ لقادة الأعمال؛ لاستكشاف وتطوير الجيل التالي من استراتيجيات الأعمال المستدامة، بدعم من أمير ويلز.

أتوس، وفولكس فاجن، وتوجُّه: أحضر معك تكنولوجيا المعلومات الخاصة بك

توجد ثلاث علامات أخرى تبشر بتحول طريقة استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الكبرى لتصبح أكثر تركيزًا على الأفراد وكذلك أكثر تبنيًّا للتدفق.

أولًا، كتب هنري صامويل لصحيفة الدايلي تليجراف عن خطط رئيس المالية الفرنسي السابق والرئيس التنفيذي الحالي لشركة أتوس، تيري بريتون، لتقليل رسائل البريد الإلكتروني على نحو هائل في شركتهم:

> يريد بريتون تطبيق سياسة «القضاء على البريد الإلكتروني» خلال ١٨ شهرًا، ويزعم أن ١٠ في المائة فقط من ٢٠٠ رسالة إلكترونية يستقبلها الموظفون يوميًّا في المتوسط يتضح أنها مفيدة. وبدلًا من ذلك يريدهم أن يستخدموا الرسائل الفورية، وواجهة شبيهة بواجهة فيسبوك.
>
> «أنت محق يا سيد بريتون!»

ثانيًا، تحظى هذه الحركة الإيجابية بالانتشار، فبعد عدة أسابيع فقط، نجح مجلس العمل في شركة فولكس فاجن، في جعل إدارة الشركة تحدد زمن إرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى أجهزة البلاك بيري الخاصة بألف موظف في المؤسسة بـ ٣٠ دقيقة قبل وبعد مناوباتهم. على الرغم من أن هذا قد لا يؤثر على كثير من المسئولين التنفيذيين

في فولكس فاجن، فإنه ما زال بالنسبة لي يمثل بادرة تراجع أوسع نطاقًا عن بعض التوقعات التي تطورت حول البريد الإلكتروني للمؤسسات وأجهزة البلاك بيري بصفة خاصة. على النقيض من الصحفي ديفيد كار الذي يعمل في صحيفة «نيويورك تايمز» الذي يغمس فنجانه في نهر تحديثات تويتر، فلقد أصبح البريد الإلكتروني يمثل الجانب السلبي من الاتصال الدائم بالإنترنت، فهو متغلغل وأيضًا مصحوب بتوقعات (بل حتى مسئوليات قانونية) تقضي باتخاذ أحد الإجراءات وفقًا له أو للإجابة عنه.

ثالثًا، يوجد اتجاه ناشئ قد يكون أقل إثارةً للجدل، لكنه ما زال إيجابيًّا، يتمثل في الطريقة التي تتحول بها إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين الأشخاص في المؤسسة بدلًا من «إدارتهم»، وتوجد حركة متزايدة نحو توجُّه «أحضر التكنولوجيا الخاصة بك» إلى العمل.

كما كتب فيرن جي كوبيتوف في صحيفة «نيويورك تايمز» عام ٢٠١١:

> في شركة كرافت فودز يقتصر تدخل إدارة تكنولوجيا المعلومات في اختيار التكنولوجيا للموظفين على تسليمهم مبلغًا محددًا. ويستخدم الموظفون المال لشراء أي نوع يريدون من أجهزة اللاب توب من بست باي، أو أمازون دوت كوم، أو أي متجر أبل محلي.

والبقية

ألقينا نظرة بالفعل على نماذج مثل إتش سي إل تكنولوجيز، وإينوسينتيف، وزابوس، وأنونيموس، وسكيتلز، الذين استخدموا جميعًا التكنولوجيا؛ لتحقيق ميزة خاصة بهم، على كل من الصعيدين الداخلي والخارجي.

(٤) كيف يمكن إثراء الحمض النووي التكنولوجي؟

(٤-١) الانفتاح يغير كل شيء

في الأساس ناقشنا أكبر المزايا التي اكتسبتها المؤسسات الرائدة عبر استغلال قوة التكنولوجيا في الفصل الخامس الذي تناول الانفتاح المؤسسي، وهي — كما نأمل أن تكون حقًّا كذلك — مدعومة بالأمثلة المذكورة هنا.

إذا كنت تبحث عن المبادرة القادرة على إحداث تغيير كبير الأثر، في الطريقة التي من خلالها يمكن للتكنولوجيا دفع شركتك على نحو هائل نحو آفاق جديدة، فأتوقع أن يكون الانفتاح أساس تلك المبادرة. التعهيد الجماعي، والتمويل الجماعي، والمصدر المفتوح، وواجهات برمجة التطبيقات، والبيانات المفتوحة، تلك المصطلحات — تلك الكلمات البسيطة — تصف إمكانيات واسعة ومربحة، وفريدة من نوعها، في انتظار استغلالها. كلها تتضمن التكنولوجيا أو تُمكنها التكنولوجيا، إلا أنها على الصعيد الاستراتيجي تُعنى في المقام الأول بفتح المؤسسة أمام الاستفادة من الفرص الجديدة التي لم تستغل في السابق.

(٤-٢) الناس

ثانيًا، الطريقة المناسبة الوحيدة لاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة هي تبني توجه الناس أولًا. لحسن الحظ، معظم رواد الأعمال، والمؤسسين، والرؤساء الماليين، ورؤساء تكنولوجيا المعلومات، تعلموا عن طريق التجربة، أن تطبيق قدر كبير من التكنولوجيا «المغيرة على نحو بالغ الأثر» في المؤسسة، ثم توقع أن يقع الأفراد في غرامها ببساطة على الفور وإلى الأبد، لا يفلح في الغالب.

وللحصول على ميزة وقيمة من التكنولوجيا يجب أن يتعامل الأفراد مع المشاريع التكنولوجية بوضع المستخدمين في قلب كل شيء: الاختيار، الاختبار، الإدارة، التدريب.

تذكر ما تحاول فعله: إنك تغير الثقافة، وتكوِّن حَمْضًا نوويًّا تكنولوجيًّا، سوف يتغلغل على نحو إيجابي في الشركة. ولإتاحة ذلك، فإنك تشجع المضي نحو ذلك التغيير، لا سيما تغيير الأشخاص لتوجهاتهم الشخصية والتغلب على مخاوفهم.

ينطبق ذلك على الإدارة العليا في المؤسسات الكبرى خصوصًا. إن التنفيذ العملي للشعارات هو الأساس، فمن السهل تبني الفوائد والمكاسب المفترضة التي ستحصل عليها إحدى المؤسسات من أحدث مبادراتها المتمثلة في «ترويج التواصل الاجتماعي في المؤسسة»، لكن الثقة والإيمان في بقية أنحاء المؤسسة ينهاران بدرجة ما عند انتشار أقاويل بين الموظفين، مفادها أن الرئيس التنفيذي ما زال يجعل مساعده «يطبع المستندات من الإنترنت».

(١) من خلال تجربة المستخدم

النشاط باختصار

اجعل الأشخاص المعنيين بتجربة المستخدم يتولون قيادة المشروعات التكنولوجية المهمة.

تفاصيل النشاط

لدى مجتمع تجربة المستخدم الكثير ليقدموه في هذا الصدد. على الرغم من أن أولئك الأشخاص يُشرَكون في الغالب في مرحلة متأخرة في المشروعات التكنولوجية الداخلية، أو قد لا يُشرَكون مطلقًا، وهذا أسوأ، بينما يجب أن يكونوا حاضرين منذ البداية، بل يجب أن يديروا المشروع. يؤمن نظام تجربة المستخدم بفرضية عدم وجود مستخدم غبي؛ فالمستخدم محق. إذا قارنت ذلك بشعار إدارة تكنولوجيا المعلومات السري: «اقرأ دليل الاستخدام اللعين» فسوف تفهم لماذا ستؤدي الاستعانة بالمزيد من التركيز على تجربة المستخدم إلى مساعدة الاستثمارات التكنولوجية الداخلية في توليد قدر أعلى من العائد على الاستثمار.

(٢) من خلال المكافآت

النشاط باختصار

كافئ الناس على التفكير والتطبيق التكنولوجي.

تفاصيل النشاط

لتنمية ذلك الحمض النووي الرقمي والتكنولوجي، تحتاج إلى تنميته لدى الأفراد وإعطاء المكافآت عليه. تحتاج إلى مكافأة الموظفين غير التقنيين الذين يفكرون في ابتكارات في مجالهم، تحتوي على عنصر تكنولوجي ويطورونها. يجب أن تكافئ الموظفين التقنيين على إيجاد موظفين غير تقنيين لديهم احتياجات عمل يمكن أن تستفيد من التمكين التكنولوجي. يجب أن تحتفي بكل منهم علنًا وعلى انفراد، ادفع لهم أجرًا أكبر، اربط مثل هذا السلوك بالحوافز، وذكِّر موظفيك باستمرار بالفوائد التي تأتي من وضع التكنولوجيا في قلب ما يفعلون.

(٣) من خلال نماذج يُقتدى بها

النشاط باختصار

ابحث عن نماذج إيجابية واحتفِ بهم، واكتشف نماذج يُقتدى بها موجودة بالشركة وساعدهم على الانطلاق.

تفاصيل النشاط

هذه النماذج التي يُقتدى بها مفيدة للجميع؛ فالسلوك القيادي الذي تبحث عنه هنا يمكن أن يأتي من أي جزء من فريقك أو مؤسستك. والقيادة في هذا الصدد تحدث عندما يبادر الأفراد، ويتجمعون في مجموعة حول فرصة وموضوع، ويتجاوزون أي تجارب شخصية سابقة أو «دور» تقليدي كان لديهم على الأرجح فيما يخص التكنولوجيا، ويساعدون المؤسسة على التغيير.

ينطبق هذا أيضًا على الإدارة العليا، فعندما ينخرط فعلًا كبار المديرين في عملية التفاعل مع التكنولوجيا ويقودونها، فإنهم يصبحون قدوة ذات قدرة هائلة على الإقناع. ولحسن الحظ، فقد أصبحت النماذج المؤثرة من مديري الإدارة العليا اللافتين للانتباه الذين يستخدمون أدوات التواصل الاجتماعي أكثر بكثير مما كانت عليه منذ خمس سنوات مضت. في هذا الكتاب وحده ألقينا نظرة على شركة إتش سي إل تكنولوجيز (حيث يشارك فينيت نايار في المنصات الداخلية في تلك المؤسسة)، وزابوس (حيث يدرك توني شيه هذه النقطة خير إدراك، فيغرد على تويتر، وينشر الأفكار والخطابات والفيديوهات على الإنترنت)، ويمكنك أن تعثر على المزيد من هؤلاء القادة في كل مجال وفي كل مكان. (فلتصغِ جيدًا إلى الحقيقة التالية: إن القائد صاحب الرؤية والقائد الذي يميل بالفطرة إلى التكنولوجيا أصبحا متقاربين، وهذا تحفيز آخر لمديرك، فهل سيكون متخلفًا عن العصر أم سيكون قائدًا بين القادة؟)

(٥) ملخص

إن العالم الذي نعمل فيه متأثر بالتكنولوجيا على نحو متزايد. ذلك أمر مفروغ منه. لكننا على الأرجح ما زلنا نستخف بمدى التغيير الذي تحدثه التكنولوجيا في المجتمع، والحياة، والثقافة، والسلوك. هل هو من قبيل الصدفة أن المزيد والمزيد من قصص الخيال العلمي تدور أحداثها في الوقت الحاضر أو في السنوات القليلة المقبلة فحسب؟ إننا نقف بقدم في الماضي وقدم في المستقبل التكنولوجي. توجد الرابطة، نقطة التحول، هنا بالضبط، في الوقت الحاضر. هل وُجد من قبل وقت أكثر إثارة لتحيا فيه؟ (من الصعب معرفة ذلك، حقًّا.)

لدينا خيار بسيط: إما أن نستفيد بالفرص التي يقدمها ذلك الإحلال والتغيير، أو أن نقاوم. من وجهة نظري أرى أن كثيرًا جدًّا من المؤسسات الرائعة تقاوم. ربما من

بينهم مؤسستك. ما الذي يمكنك فعله حيال ذلك؟ هو نفسه ما وضحناه مع كل موضوع تناوله هذا الكتاب، ابدأ إحدى المهام وكن القائد الذي يُحتذى به.

(٦) قراءات إضافية

- مقال «التنظيم الهيكلي: كلما كانت المؤسسة أفقية، كان هذا أفضل»، آدم برايانت، صحيفة «نيويورك تايمز»، ٢٠١٠ يتضمن أيضًا اقتباس كوندي http://nyti.ms/cltrshk9.
- مقال «منع الموظفين من إرسال رسائل البريد الإلكتروني» هنري صامويل، صحيفة «دايلي تليجراف»، ٢٠١١ تتضمن قول بريتون http://bit.ly/cltrshk10.
- مقال «المزيد من الشركات تسمح للموظفين باختيار أجهزتهم الخاصة»، فيرن جي كوبيتوف، صحيفة «نيويورك تايمز»، ٢٠١١ تشمل قصة إدارة تكنولوجيا المعلومات في شركة كرافت فودز http://nyti.ms/cltrshk11.
- مدونة «مُرتبك من كلكتا» — مدونة رائعة للخبير التكنولوجي المستنير والمفكر جيه بي رانجاسوامي — htttp://bit.ly/cltrshk12.
- كتاب «آراء العملاء» لشارلين لي وجوش بيرنوف، كتاب ليس جديدًا لكنه ما زال يمثل استعراضًا ممتازًا لتأثير وقدرة وسائل التكنولوجيا الاجتماعية في المؤسسات.
- مركز بيركمان للإنترنت والمجتمع في جامعة هارفرد، للحصول على مقالات وفكرة عن مواليد العصر الرقمي والمزيد من الموضوعات زر هذا الموقع http://bit.ly/cltrshk13.
- مدونة «مُرتبك من كلكتا» — ستوب بويد — مدونة أخرى رائعة عن تأثير أدوات التواصل الاجتماعي في الأعمال وفي المجتمع (بالإضافة إلى أشياء أخرى) http://stoweboyd.com/.

الفصل الثامن

الإدارة المالية العادلة

قبل الختام ينبغي أن نتناول إحدى القضايا التي تُعتبر غالبًا في صميم مجال الأعمال، ألا وهي الإدارة المالية. أنا متحمس كثيرًا لطريقة إدارة المؤسسات التقدمية لأموالها، ولخوض غمار هذا الموضوع فمن الضروري فهم كيف تتطور بالفعل الجوانب المالية للمؤسسات، وكيف يمكننا الاستفادة من تلك القوى الإيجابية الجديدة.

في السنوات العشر الماضية، ازداد الثرِيُّ ثراءً وازداد الفقير فقرًا. وهذا يحدث في بعض من أكثر الدول «تقدمًا» في العالم؛ فوفقًا لبيانات تعداد السكان، فإن واحدًا من كل ١٥ أمريكيًّا يصنَّفون حاليًّا من أفقر الفقراء، وهذا معدل مرتفع. لقد انهار النظام المصرفي العالمي المحكم الترابط، واتضح أن المنظمين والبنوك نفسها لا يعلمون أو لا يفهمون معظم ما كان يحدث. وفي وقت كتابة هذا الكتاب تقف عملة اليورو على حافة الهاوية. وما زال كشف فساد السياسيين مستمرًّا. وهنا في المملكة المتحدة، اتضح أن جامعي الضرائب، في إدارة الإيرادات والجمارك الملكية، عقدوا صفقات ضريبية منحازة إلى حد كبير مع كبرى المؤسسات، بينما الفقراء والمعرضون لخطر الفقر يعانون من التخفيضات الضرورية التي يقرها برنامج التقشف في ميزانية الرعاية الاجتماعية ببريطانيا، ويستمرون في دفع ضرائبهم دون بصيص من أمل في التفاوض مع إدارة الإيرادات والجمارك الملكية.

وفي الوقت نفسه، كما تناولنا في هذا الكتاب، يستعرض جيوش المتطوعين غير مدفوعي الأجر قوتهم، مثل: حركة احتلوا، ونشطاء الاختراق الإلكتروني أنونيموس، والمجتمعات المؤثرة، مثل: محرري صفحات ويكيبيديا، ومحرري موقع مامزنت. هذه المنظمات المعاصرة يحفزها المعنى أكثر من المال.

رغم ذلك فإننا نحتاج إلى المال لنعيش. لم يتوفر بعد نظام اقتصاديٌّ يجيد تطبيق الرأسمالية. إذن كيف يمكننا التأثير على الرأسمالية والأساليب التقليدية في إدارة المال والشئون المالية في المؤسسات للمساعدة في تحفيز المؤسسات التي ننتمي إليها ونؤمن بها. كيف يمكننا الاحتفاظ بزخم وطاقة الرأسمالية، لكن مع جعل الأنظمة التي نسيطر ونؤثر عليها — مثل آلية المكافآت في الشركة، وطريقة إدارة المعلومات المتعلقة بالأداء المالي — أكثر عدالة، وأكثر انفتاحًا، وأكثر تشاركية؟ كيف يمكننا جعل حملة الأسهم أكثر مرونة، وجعل سلوكهم أكثر اهتمامًا بالمدى البعيد؟

لحسن الحظ، وربما على نحو متوقع، فإن الشركات الذكية، التقدمية، الواعية تفعل ذلك لنفسها. تُبدي تلك الشركات ازدراءها للحكمة التقليدية، وتكتشف أساليب خاصة بها لإدارة الأمور يجدها الآخرون صادمة. إنها تتيح الاطلاع على دفتر شيكات الشركة والبطاقات الائتمانية الخاصة بها لأي شخص في المؤسسة يقرر أنه يحتاج إليها. إنها تكشف عن كل معلوماتها المالية — بما فيها الأرباح — لكل فرقها، وأحيانًا للعالم الخارجي أيضًا. إنها تشارك الملكية، والمكافآت، والحوافز على نحو لا يقتصر على المسئولين التنفيذيين للشركة، إنها المستقبل.

يهدف هذا الفصل إلى تناول الموضوع الأساسي المتمثل في كيف نجعل الإدارة المالية لمؤسساتنا أكثر عدالة. هل يمكن أن يوجد موضوع أكثر مناسبة من حيث التوقيت من ذلك الموضوع للانكباب عليه؟

(١) لماذا تحظى الأساليب التقدمية في الإدارة المالية بالأهمية؟

الإجابة بسيطة حقًّا: لأن الحقيقة الأهم هي أننا بدون الأساليب التقدمية سنقع جميعًا في ورطة، نحن أعضاء المجتمع المعاصر، نحن المواطنين والموظفين والمديرين والمعلمين والموظفين الحكوميين والآباء والمارة والمتقاعدين (لا سيما المتقاعدين في حقيقة الأمر)، نحن أصحاب الشركات، ورواد الأعمال وحملة الأسهم. ومن ثم نحتاج إلى تحولات سريعة وعاجلة على الأصعدة كافة، في طريقة توزيع وإدارة المال في المؤسسات المكونة للمجتمع.

أعتقد أن تغييرات أكبر ستحدث في المستقبل. تغييرات في النظام برمته. سيكون ذلك حدثًا مثيرًا، ولا أعلم رأيك في ذلك، لكنني أخطط لأن أكون جزءًا من التغيير بطريقة ما. لكن بصرف النظر عن المذهب، أو النظام السياسي، أو موقعك على طيف من الأطياف أو شكل المستقبل المفضل الذي تود أن تراه، فهذا لا يهم الآن، ما يهم هو أن نطور الأوضاع

فعليًّا «الآن». لذا فإننا نحسِّن ما لدينا. إننا نتغير لنصل إلى شيء أكبر وأفضل من خلال البدء بهذا المجال. هنا والآن.

ولأننا نحتاج المزايا التي تقدمها الأعمال الآن أكثر من أي وقت مضى، فإننا نحتاج إلى حشد من الشركات الصغيرة التي تلح من أجل التغيير العاجل، وتقدم نماذج بديلة وتبث روح التغيير في الأسواق والأساليب الجامدة. نحتاج إلى أن تقدم الشركات الكبرى خدمات كبيرة ومعقدة، لتحويل الموارد الكبيرة المجمعة إلى نتائج تفيد المجتمع. أما عن الطريقة التي تتصرف بها تلك الشركات في الوقت الراهن فيما يتعلق بالمال فإنها طريقة فاشلة.

لحسن الحظ، فإن مزايا إصلاح تلك الشركات، والاشتراك في التغيير الذي نريد أن نراه في العالم، لهي مزايا هائلة.

(٢) ما الفوائد التي تجنيها المؤسسات التي تدرك أهمية الأساليب التقدمية؟

المؤسسات التي تصمم ممارسات وأنظمة مالية تقدمية تجني الفوائد التالية:

- تحقيق المرونة التي تؤدي إلى مدة حياة أطول وأكثر استقرارًا بسبب بناء أسس مالية أقوى وأكثر تنوعًا ومرونة.
- جذب للمواهب من خلال ترويج البدائل التي أعدتها للممارسات التي بسببها تعرض الكثيرون (لا سيما أفضل المواهب) لإساءة المعاملة أو التي وجدوها دون المستوى.
- توليد قدر أكبر من الأرباح، من خلال إتاحة مستويات أعلى من الارتباط؛ نتيجة لمزيد من الملكية، ومزيد من الشفافية، ومزيد من أنظمة المكافآت المحفزة على نحو إيجابي.
- التفوق في التسويق والعلاقات العامة، من خلال الابتكار والقدرة على خلق مكانة سوقية بين الشركات البديلة المنافسة الأبطأ في التحرك، ومن خلال دورها التحفيزي الذي ساعد النظام البيئي المالي بالكامل (الموردين، الموظفين، العملاء، إلخ) في تطبيق ممارسات تقدمية.
- تقليل تكاليف من خلال خفض النفقات الثابتة والبيروقراطية، وتقليل المعوقات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية، وزيادة الثقة في القرارات المتعلقة بالاستثمار ووضع الميزانية.

ومن الفوائد الأخرى غير المذكورة في هذه القائمة، لكنها ربما تكون أهمها، تلك الفائدة النفسية المكتسبة من وجود علاقة أكثر إيجابية مع المال والدور الذي يلعبه في عملنا. لا يسعني أن أصف ذلك على نحو أفضل من سلمان خان، مؤسس أكاديمية خان الملهمة التي تتمثل مهمتها المذكورة في: «تقديم تعليم عالي المستوى للجميع، في كل مكان» (يا له حقًّا من هدف عظيم!)، والتي قدمت ما يزيد عن ١٠٦ مليون درس لمئات الآلاف من الأشخاص منذ عام ٢٠٠٦، يقول خان:

> عندما أبلغ ثمانين عامًا، أريد أن أشعر أنني ساعدت في إتاحة تعليم على مستوى عالمي لمليارات من الطلبة حول العالم. هذا يبدو أفضل بكثير من تأسيس شركة تقدم خدمات تعليمية لمجموعة فرعية من سكان العالم المتقدم القادرين على دفع ١٩٫٩٥ دولارًا أمريكيًّا شهريًّا وبيعها في النهاية إلى إحدى شركات الكتب الدراسية أو ما شابه ذلك. أنا لديَّ بالفعل زوجة جميلة، وابن مرح للغاية، وسيارتان من طراز هوندا، ومنزل جميل. ما الأمور الأخرى التي قد يحتاجها الرجل؟

أنت محق على الأرجح.

(٣) كيف تبدو الإدارة المالية العادلة؟

ربما أفضل طريقة للتفكير في ذلك هي فحص الجوانب المالية لشركتك (أو أية شركة أخرى) وفقًا للزوايا التي تعكسها القيم المذكورة على مدار هذا الكتاب بأكمله.

من زاوية مبادئ مثل:

- الهدف.
- العدالة.
- الانفتاح.
- المشاركة.
- المرونة.

إذن، دعونا نفكر في الإدارة المالية من منظور كل قيمة من قيم ثقافة الأعمال الجديدة.

(٣-١) الهدف

إذا سألتك ما هو هدف معظم الشركات، فماذا سيكون جوابك؟ دعني أخمن، ستقول «من أجل جني الأرباح»، رائع، إجابة صحيحة مائة في المائة. إلا أننا كما رأينا في الفصل الأول الذي يتحدث عن الهدف والمعنى، فإن أصحاب التأثير في القرن الحادي والعشرين ليسوا مدفوعين نحو تحقيق الأرباح، بل نحو تقديم إسهام أكبر للمجتمع. الأرباح هدف مهم لكنه ثانوي، بل ربما يكون نتيجة. إذن ما هو دور الربح في شركة متحمسة لتحقيق هدف عظيم؟ إنه الوقود.

هذا الجيل التالي من المؤسسات التقدمية يعلم جيدًا ما الذي يحققه لهم هذا الوقود المتمثل في الأرباح. إنهم يعلمون أنه إذا كانت الشركات مربحة فإنهم يستطيعون:

- البقاء مستقلين، والاستمرار في رسم طريقهم الخاص، متحررين من أية أجندة للشركة الأم، أو من تشتيت جهودها في جمع التمويل.
- الاستثمار في الابتكار والتطور المستمر.
- جذب أفضل الأشخاص ومكافأتهم والاحتفاظ بهم.
- توزيع الأرباح للطبقة الناشئة من المساهمين المستنيرين الذين يستطيعون الاستثمار مرة أخرى في شركات أفضل.

إذن فإنك تعلم أن شركتك المستقبلية، أو الشركة التي تمارس دورًا بها في الوقت الحاضر، يمكنها أن تتجه نحو قرار أكثر حكمة، يوازن بين الهدف من ناحية، والأرباح من ناحية أخرى. يمكن للجانبين التعايش معًا. في الحقيقة، يمكن أن تسير الأمور على نحو أفضل عند وجود كلا الجانبين.

لكن هذا لا يعني أن كل التوتر سوف يختفي. وفقًا لخبرتي، سيوجد دائمًا توتر بين الربح والهدف. يمكن أن يكون الربح محور الانتباه والتركيز على المدى القصير؛ فضوء الربح يومض على لوحة التحكم يوميًّا وأسبوعيًّا وشهريًّا. إن الربح يشبه لوحة نتائج مباراة كرة القدم، فهو رقم سهل تعقبه، ولذلك سرعان ما قد تخلق لعبة الربح سلوكًا لديك ولدى المحيطين بك المتحمسين للفوز في الألعاب.

على الجانب الآخر، فإن للهدف قوة جذب أبطأ لكنها أكبر على الأرجح. إن قوته أكثر شبهًا بكتلة جليد تتحرك، مقارنةً بالربح الذي يشبه زورقًا سريعًا يمشي على نحو متعرج. إنه لا يومض على لوحة التحكم، وليس من السهل (بأي حال من الأحوال)

تعقبه في أحد الجداول الممتدة، بل ستجد الهدف داخل الأفراد الموجودين في المؤسسة، في قلوبهم، في حكمتهم الجمعية؛ ومن ثم فمن أجل الحصول على ذلك يلزم «الانتباه»، من الضروري أن تبطئ وتصفي ذهنك؛ لتعرف إن كنت تتبع الهدف أم تحيد عنه. الهدف يعتمد على الضمير، على تأجيل المكاسب قصيرة المدى، والتركيز على رؤية طويلة المدى. الهدف يختبرك ويعذبك؛ حيث يظل في الخلفية يطالبك ويطالب مؤسستك بالسعي نحو المزيد، ويمنحك قدرًا أقل من مشاعر النشوة والحماس المرتبطة بتحقيق الأرباح. ونظرًا لأننا في الغالب كائنات تهتم بالمدى القصير، فلا عجب أن الربح يتغلب في أغلب الأحيان على الهدف؟

إذا استطعت أن تحقق الاثنين وتحتفظ بهما في حالة من التوتر الصحي، فماذا سيقدم ذلك لمؤسستك؟ كيف سيبدو الحال إذا عملت في شركة تدعم كلًّا من الربح والهدف وتصفهما بوضوح؟

هذا هو العمل الذي يجب أن نضطلع به. توجد بعض المقترحات حول طريقة مواجهة تلك الموضوعات لاحقًا في هذا الفصل.

(٣-٢) العدالة

لنبدأ بسؤال آخر: ما هو العادل وما هو غير العادل في طريقة إدارة الشركات العادية لمواردها المالية؟ ما الذي يخطر على بالك؟

هل يمكن أن يكون ما يلي:

- توازن المكافآت في كل أنحاء المؤسسة، لا سيما الفرق بين الموظفين والمسئولين التنفيذيين؟
- كيف يتقاضى العاملون في الوظائف نفسها مبالغ متباينة على نحو هائل دون سبب واضح؟
- استمرار إعطاء النساء رواتب منخفضة في محيط العمل؟
- المفاهيم التقليدية حول إدارة الموردين، وبروز تدبيرات التوريد، والعلاقات وعوامل التأثير التي يخلقها ذلك بين «الشركاء»؟

العدالة في سياق الإدارة المالية أصعب مما قد يبدو في البداية، فعلى سبيل المثال علينا مراعاة دور الجدارة، فما يعتبر منصفًا لأحد الأشخاص — ربما شخص يؤمن بالأجور

المتساوية على المستويات الإدارية كافة للأشخاص الذين يقومون بالوظيفة نفسها — قد يكون غير منصف إلى حدٍّ كبير بالنسبة لشخص آخر — ربما يكون شخص صاحب أداء وظيفي مرتفع يتفوق على زملائه في الوظيفة نفسها، ويشعر بضرورة مكافأته. توجد وجهات النظر المختلفة تمامًا، حتى في أكثر المجموعات الصغيرة ترابطًا التي تضم أشخاصًا متشابهين فكريًّا يعملون معًا. إن كشف تلك الاختلافات يمكن أن يكون ساحرًا وكذلك مثيرًا للمتاعب، فابدأ بحذر!

لنقرر حقًّا ما هي الأمور «العادلة» من منظور أيديولوجي، سنحتاج إلى مناقشة فكرية دقيقة جدًّا، ومحاولة للتوصل لتوافق للآراء (ربما باستخدام الطرق الموصوفة في الفصل الذي يتحدث عن الديمقراطية والتمكين). إلا أننا إذا نحينا ذلك جانبًا للحظة، فسيبدو أن ثمة توافق آراء مجتمعيًّا بدأ يظهر في الوقت الراهن، وواضح أنه مناقض لتوافق الآراء حول ممارسة الأعمال بالطريقة المعتادة. وبصرف النظر عن تعقيدات وجهات نظر الأفراد، فإنني أحاول أن أقول إنه يوجد تحول كبير في التوجهات يعلن عن نفسه لنا في الوقت الراهن. إن حركة احتلوا، وتصنيف المجتمع إلى أثرياء يشكلون واحدًا في المائة بينما يشكل بقية الأفراد تسعة وتسعين في المائة، هما من العلامات المبكرة الدالة على أن كثيرًا من الناس — الأغلبية على الأرجح — يعتقدون أن الأعمال التقليدية ظالمة. لنعبر عن الأمر ببساطة: إنهم يرون أن مجال الأعمال عامل أساسي في الظلم.

تخيل لو أمكن أن تصير شركتك جزءًا من حل هذه المشكلة، وأن تصبح رائدًا في هذا الاتجاه من خلال إدارة الأمور المالية بطريقة جديدة و«عادلة» متفق عليها. ما الذي سيحققه ذلك لك ولمؤسستك؟ كيف سيكون شعورك عندما تنشئ نوعًا جديدًا من النماذج التي يقتدى بها، منتميًا إلى حركة من نوع جديد؟

ومن ثم، كلما بكَّرنا في معرفة الأمور التي نتفق في شركتنا على كونها «عادلة»، وجعلنا سلوكنا متوافقًا معها، فسرعان ما سنجد أنفسنا في موقف مستدام، وقادرين على الازدهار في كل من الوقت الراهن، وأثناء التغيرات الخارجة عن سيطرتنا التي سوف تأتي.

(٣-٣) الانفتاح

إذن، ما مدى انفتاح مؤسستك فيما يتعلق بالأمور المالية؟ سؤال جيد أليس كذلك؟ عادةً يرسم هذا السؤال ابتسامة على الوجه عند طرحه على أحد الأشخاص، أتوقع الابتسامة

على وجهك بالخصوص، لكونك قارئًا لمثل هذا النوع من الكتب. أو يؤدي إلى الزمجرة، أو العبوس، أو شهقة رعب إذا كنت مسئولًا ماليًّا أو محاسبًا من أتباع المدرسة القديمة! أي انفتاح تتحدث عنه؟!

إن التحدي الذي يواجه هؤلاء الأشخاص، سواء أَرَضِينا أم سخطنا، يتمثل في أننا ننطلق نحو عالم أكثر انفتاحًا. منفتح بمعنى أنني إذا وجدت معلومة رقمية فإنني أستطيع مشاركتها مع ملايين من الأشخاص خلال دقائق. منفتح بمعنى وجود تغيرات على الصعيد الثقافي والتكنولوجي نحو سلوكيات وأنظمة وتوجهات أكثر انفتاحًا، كما تناولنا في الفصل الخامس الذي يتحدث عن الانفتاح المؤسسي.

إذن إلى أي مدى مؤسستك منفتحة حسب المقياس التالي:

- مشاركة الأداء المالي مع كل الأشخاص في المؤسسة، هل تتم يوميًّا أم أسبوعيًّا أم شهريًّا أم كل ربع سنة؟
- اتباع كامل لنظام سجلات المحاسبة المفتوحة، هل يستطيع كل شخص معرفة أين يذهب كل قرش، ومعرفة ما يتقاضاه كل شخص في المؤسسة بسهولة؟
- هل تتمتع بشفافية الأداء المالي أمام العالم الخارجي (ليس من خلال هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية أو غيرها من متطلبات سوق الأوراق المالية)؟
- هل تشارك المقاييس المالية على نحو صريح مصحوبةً بالمؤشرات الأخرى المهمة؟ أي ليس فقط مشاركة سعر السهم بل مشاركة سعر السهم مع تتبعه في ضوء نتائج مستوى ارتباط الموظف.

الانفتاح والإدارة المالية قضيتان مثيرتان للاهتمام عند الجمع بينهما؛ لأنهما غالبًا منفصلتين للغاية. في المملكة المتحدة من المؤكد أن الحديث عن المال — لا سيما الأمور المالية الشخصية — ليس بالأمر الذي نجيده حقًّا، ليس مثل أقربائنا الهولنديين أو السويديين أو الألمان، الذين يستمتعون كثيرًا بالصراحة والمباشرة، ويسألون دون تحفظ على العشاء أسئلةً من نوعية: «كم تتقاضى؟» إلا أنه حتى خارج الجزيرة البريطانية الصغيرة، فإن الشركات تميل إلى إدارة أمورها المالية مثل أسرار الدولة، فتكشف المعلومات على أساس المعرفة على قدر الحاجة، وتوجد مستويات من السلطة وإمكانية الاطلاع، وتخفي الأسرار عن كثير من الناس، وهذا في العموم بعيدًا جدًّا عن الشفافية، بل هو تعتيم تام في الحقيقة.

رغم ذلك، كما استعرضنا في الفصل الخامس الذي تناول الانفتاح المؤسسي، فإنه توجد قوة كامنة تنتظر استغلالها في هذا الصدد. إن الطاقة نفسها الموظفة للحفاظ على السرية والتعتيم فيما يخص الشئون المالية للمؤسسة يمكن تحويلها إلى سمعة طيبة هائلة خارجيًّا وداخليًّا، ومضاعفتها عند توفير التكاليف والمتاعب من خلال تحرير المعلومات والسماح للأشخاص بتوظيف تلك الطاقة في مجال آخر.

(٣-٤) المشاركة

من الأسئلة التي تساعدنا على البدء:

- هل الشئون المالية وطريقة إدارتها تمثلان نشاطًا تشاركيًّا في مؤسستك؟
- إلى أي مدى يعتبر التخطيط المالي ووضع الميزانية نشاطًا جماعيًّا؟ أم تضطلع الإدارة والشئون المالية بأمرهما بالكامل؟
- هل أنظمة المكافآت وملكية الأسهم تشاركية، هل ترحب بالمساهمات، والتأثير، والمشاركة من قاعدة عريضة، أم أنها محجوزة لقلة؟
- ما نوع الأذونات المتاحة لأي شخص في المؤسسة لاتخاذ قرارات متعلقة بالإنفاق أو الاستثمار؟ إلى أي مدى يتمتع الشخص العادي في المؤسسة بالتمكين في هذا السياق؟

كما تعلم، فإن هذا الكتاب (ومن ثم مؤلفه!) يعتقد أن هذا القرن الجديد سيتميز بالمشاركة على نطاق أكبر بكثير، وبأهمية أكبر بكثير مما تخيله الناس حتى الآن. المشاركة سوف تتغلغل في كل شيء، والأشخاص يطالبون بها بالفعل. وقريبًا سوف يصبح من غير المتخيل ألا أستطيع التأثير على قائمة مطعمك، أو التعليق على سمات منتجك، أو المساعدة في اختيار الرئيس التنفيذي المستقبلي عبر منصات منفتحة، وشفافة، وتشاركية، ومواكبة للزمن الفعلي. ومن ثم فإن القوى نفسها سوف تؤثر على طريقة إدارة الشركات لشئونها المالية.

ستصبح طريقة وضع الميزانيات أكثر تشاركية (بالفعل، في الفصل الثاني ألقينا نظرة على شركة إتش سي إل تكنولوجيز ومنصة «ماي بلوبرينت» القائمة على أساس ديمقراطي، والمستخدمة في وضع الميزانية السنوية والتخطيط السنوي). سوف تصبح طريقة التخطيط المالي، والتنبؤ المالي، ووضع الخطط أكثر تعاونية. وستصبح الحوافز

التي يحصل عليها الأفراد في الفرق المحيطة بنا أكثر ديمقراطية. وسيصبح مكان وطريقة توزيع الأرباح أكثر تشاركية. وستكون النتائج هائلة، حيث ستعج المؤسسات بالحوار، وبالأفكار المفعمة بالحماس، وبالصراع الصحي. سوف يتغير أعضاء المجتمع المالي بالضرورة — المحاسبون الإداريون، ونواب الإدارة المالية، والمديرون الماليون، وكبار المسئولين الماليين، وماسكو الدفاتر، والبقية — من كونهم الأشخاص المعروف عنهم أنهم الأفضل معرفةً وحفظة الأسرار، إلى مشرفين ومديرين للقرارات المتخذة على نحو جماعي. سيتحول تركيزهم من «تحديد ما يشرفون عليه» إلى «تحديد ما يشاركونه».

(٣-٥) المرونة

لعل المرونة في طريقة إدارة المؤسسة لشئونها المالية هي من الأمور الأسهل إغفالها والأصعب في تقييمها، لكنها مهمة بالتأكيد. بعد الكثير من التقلبات البيئية والاقتصادية والسياسية، في أوائل القرن الحادي والعشرين، أصبحت المرونة مفهومًا أكثر رواجًا. اقرأ الكتاب الممتاز الأفضل مبيعًا «البجعة السوداء» لنسيم نيكولاس طالب، ومدونة «متمردون عالميون» الرائعة لجون روب، والكتابات والفعاليات التي قدمها فيناي جوبتا. كل هذه الأعمال أمثلة على ظهور التفكير المرن خارج نطاق المجتمعات الأمنية والعسكرية. إلا أنه على الرغم من أن المرونة أصبحت مفهومًا رائجًا لدى البعض، فلا يبدو أن الجميع يرغبون في تدبر تحديات العقد الماضي وإصلاح بعض الأسباب الأساسية إصلاحًا حقيقيًّا، وجعل العالم أكثر مرونة من خلال قيامهم بتلك الأفعال. يبدو أننا نرغب في الإسراع في التقدم، وألا ننظر إلى الماضي نظرة جدية.

على صعيد الشئون المالية، ربما يوجد الكثير من الأمور التي يمكن فعلها من خلال المرونة. وأقصد بالمرونة القدرة على الصمود في وجه التحديات، وتحملها، والبقاء في موقف يسمح بالاستمرار بمجرد مرورها (أو التكيف معها بنجاح في حالة عدم مرورها).

إليك إذن بعض الأسئلة المفيدة للبدء في التفكير في هذا الأمر:

- ما مدى مرونة مؤسستك على الصعيد المالي؟
- ما الذي يمنح المؤسسة المرونة المالية؟
- ما الجوانب التي تفتقر المؤسسة فيها إلى المرونة ولماذا؟

- فكر فيما يلي: العلاقات مع العملاء، الاحتياطيات النقدية، مصادر الدخل، القدرة على إيجاد إيرادات جديدة، قاعدة التكاليف الثابتة، عدد العلاقات مع المساهمين وقوتها، الاعتماد على القانون التنظيمي أو غيره من أشكال الحماية.
- ماذا ستفعل مؤسستك لتصبح أكثر مرونة ماليًّا على نحو هائل؟ وما الفوائد المتوقعة من ذلك؟

ربما تكون الاحتياطات النقدية التي تمتلكها المؤسسة من الجوانب التي فكرت فيها للتو. أو ربما فكرت في بعض جوانب الاعتماد المفرط وما تطرحه من خطر، وفي نقاط فشل متوقع محددة؛ مثل علاقة ذات قيمة هائلة مع أحد العملاء، أو اعتماد معين على أحد الموردين المعنيين بتوريد مكونات أو خدمات أساسية. كل هذه الأمور تسهم في المرونة المالية. ربما فكرت في المساهمين في المؤسسة — من يكونون، وهل المخاطر موزعة على نطاق واسع كافٍ أم يوجد فحسب مساهم واحد أو اثنان، وما السلوك المتوقع لهؤلاء المساهمين عند حدوث أزمة؟

في العموم، عندما يتعلق الأمر بالمرونة المالية، فإن المجموعات المتجانسة الصغيرة المحكمة الترابط، من المتوقع ألا تكون آمنة، فكر مثلًا في النظام المصرفي العالمي، أو في تقنية الزراعة الأحادية في مجال الزراعة، أو في الثقافة الأحادية في الشركات الصغيرة؛ تلك الشركات التي عادةً ما يمتلكها بالكامل واحد أو اثنان من المساهمين المؤسسين، والقصص المتداولة عن الشركات التي انهارت؛ لأنه كان لديها علاقة واحدة شاملة التأثير مع أحد العملاء، أو فكر في المنظمات غير الهادفة للربح التي اعتمدت على مصدر تمويل وحيد لطالما كان يتجدد كل عام حتى توقف. يجب أيضًا التفكير في التحديات والفرص التي أوضحناها عند التحدث عن العدالة فيما سبق؛ فالأساليب الظالمة سوف تصبح أقل مرونة على نحو متزايد وهائل.

حسنًا، بعد أن قدمنا المبادئ والأخلاقيات المتعلقة بطريقة تعامل الشركات الاجتماعية مع شئونها المالية، لنتطرق إلى الجانب العملي.

(٤) كيف نجعل المؤسسة تتجه نحو إدارة مالية أكثر عدالة؟

توجد ثلاث فئات لفرص الأنشطة العملية، كل منها يندرج إما تحت عدالة الاطلاع، أو عدالة المكافآت، أو عدالة التأثير. لعل من الأسهل البدء بالاطلاع (على الرغم من أنه ليس

موضوعًا سهلًا بالقطع!)، وسنتقدم مباشرةً لنصل إلى بعض من الإمكانيات بالغة الإثارة والقوة المتاحة في عدالة التأثير التي تتغلغل في صلب طريقة تصرف المؤسسة.

الأنشطة العملية كالتالي:

(١) سجلات المحاسبة المفتوحة (عدالة الاطلاع).
(٢) مشاركة الأرباح اعتمادًا على قرار الأفراد (عدالة المكافآت).
(٣) النسب بين المستويات العليا والدنيا (عدالة المكافآت).
(٤) قياس المال والسعادة (عدالة المكافآت).
(٥) اشتراك الجميع في وضع الميزانية (عدالة التأثير).
(٦) التمكين المالي (عدالة التأثير).
(٧) ملكية الموظف (عدالة التأثير).
(٨) تمويل المعجبين (عدالة التأثير).

(١) سجلات المحاسبة المفتوحة (عدالة الاطلاع)

النشاط باختصار

إتاحة كل المعلومات المالية أمام المؤسسة بأكملها، والعمل على تكوين قدر أكبر من المعرفة المالية لدى كل موظف.

تفاصيل النشاط

سجلات المحاسبة المفتوحة من السهل جدًّا تنفيذها. إنك تتيح الاطلاع على الشئون المالية للمؤسسة بالكامل، أمام كل من في المؤسسة. الأمر بسيط، ومن ثم فالتحدي أو النقاط المعرقلة لن تتمثل في التطبيق العملي، بل ستكون متعلقة بثقافة الشركة، ومتعلقة بالنظرة العالمية، والحكمة المتصورة، و«الطريقة التي لطالما أُنجزت بها المهام».

في شركتنا تُعِدُّ المديرة المالية الحسابات الإدارية الشهرية قبل اجتماع مجلس الإدارة، والتي تتضمن بيانًا بالأرباح والخسائر، والميزانية، وتقريرًا ملخصًا بمؤشرات الأداء الرئيسية (مثل نسبة الربح لكل شخص)، وبعض المعلومات الأخرى (هل تتوقع مني قراءة كل ذلك؟!) والأهم هو تلخيصها لوضع الشركة. وبعد ذلك، وببساطة تامة، بدلًا من إرسال بريد إلكتروني إلى مجلس الإدارة، فإنها ترسلها إلى الفريق بأكمله.

بالإضافة إلى ذلك، لدينا بيانات أسبوعية توضع على سبورة بيضاء للاجتماع الأسبوعي الذي يعقد كل إثنين، ويجتمع فيه كل أفراد الشركة واقفين (نحن عشرين مستشارًا أو ما يقرب من ذلك)، وتسرد هذه البيانات أرقام الإيرادات والأرباح للشهر الحالي والشهرين القادمين، والنسبة المئوية لسعادة الفريق في الأسبوع المنصرم.

في مصنع أطلس كونتينر لتصنيع صناديق الكرتون، ذلك المكان الذي كان أول ما قادني إلى التعرف على ريكارد سيملر وسيمكو، يعَلِّمون الموظفين كيفية قراءة دفاتر الحسابات. إليكم مقتطفًا من مقالة من مجلة «إنك» بعنوان: «قوة الاستماع» أوصي بقراءتها كاملة (انظر قسم قراءات إضافية):

يأخذ الموظفون دروسًا في الشركة لتعلم المفاهيم المالية الأساسية. بدأت الشركة تطلعهم على الأرقام الحقيقية — المبيعات، والتكاليف، والأرباح، وغيرها — بالإضافة إلى كل معلومة أخرى تقريبًا قد يرغبون في معرفتها. وفي اجتماعات الموظفين الدورية يراجعون الأرقام ويتوقعون النتائج.

إذن هؤلاء الناس في سوق صناديق الكرتون التنافسي استطاعوا فعل ذلك، فالسؤال الحقيقي هو: ما الذي يمنعك/يمنعكم من إتاحة الاطلاع على الحسابات؟ وهل هذا العائق عادل ومستدام، نظرًا لأن هذه الحركة تتزايد وتتزايد والعالم يتغير من حولنا؟ والأهم من ذلك، هل فكرت/فكرتم حقًّا في فوائد إتاحة الاطلاع على كل المعلومات المالية؟ هل فكرت/فكرتم في إزالة كل التصورات الخاطئة، وكشف بعض الأسرار، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات وتحمل المسئولية بعد معاملتهم كراشدين؟

(٢) مشاركة الأرباح اعتمادًا على قرار الأفراد (عدالة المكافآت)

النشاط باختصار

امنح الموظفين مسئولية التأثير على حوافز زملائهم.

تفاصيل النشاط

في كثير من المؤسسات يوجد نوع من المشاركة في الأرباح أو نظام للحوافز. وفي حين أن مشاركة الأرباح يجب الثناء عليها — أعلم أنني أصفق عاليًا في كل مرة يمنحني فيها أحد الأشخاص علاوة — فإنه يوجد أحيانًا شعور بأن حساب الحوافز قد يكون بالغ الغموض، ومعتمدًا على أهواء أو تفضيلات قلة من المديرين. اعترافًا بهذه العيوب، تحمل شركات في هذه الموجة الجديدة مشعل الريادة في استخدام أساليب جديدة متعلقة بطريقة توزيع برامج الأرباح تلك.

مينت شركة بريطانية صغيرة محبوبة كثيرًا تصمم «مواقع اجتماعية مبهجة» لعملاء مثل إم تي في وتشانل فور وبي بي سي وسوني إريكسون، من استوديوهاتها في لندن ونيويورك. بالإضافة إلى

تبنِّي الشركة مجموعة من الأساليب المعاصرة الرائعة في إدارة عملها (مثل مبادرة تطوير البرمجيات ويب آب ويك إندر التي تعقد داخل الشركة وتستحق أيضًا أن نستمد منها الإلهام)، أرادت مينت تجربة أسلوب بديل لنظام الحوافز السنوي.

ولما استلهمت مينت محاولة سابقة من شركة أخرى تدعى «لف ماشين» قررت ما يلي في عيد الميلاد المجيد عام ٢٠١٠:

- منح الجميع القدر نفسه من المال.
- اشتراط أن يمنح ٥٠ في المائة من هذا المال إلى أشخاص آخرين في الشركة.
- نتيجة لذلك، حصل الجميع على الحد الأدنى الذي يبلغ ٥٠ في المائة، ثم حصل بعض الأشخاص على المزيد حسب الإسهامات المالية التي قدمها أقرانهم.

يقول آندي بيل، رئيس الإبداع في شركة مينت، في تدوينة تعلن عن نظام الحوافز ونتائجه:

(١) «في المقام الأول، لقد كان الأمر ممتعًا. كان قويًّا وملهمًا. بدا أنه واحد من أكثر الأفكار رواجًا التي جربناها في شركة مينت. كان التقييم المعتاد على النحو التالي:

«إنها فرصة رائعة لمكافأة الأشخاص الذين قدموا مزيدًا من التعاون.»

«تعجبني حقًّا فكرة نظام الحوافز وأعتقد أنه طريقة رائعة لتوزيع المكافآت.»

(٢) كانت الاستراتيجية الأكثر شيوعًا هي تقسيم المكافأة بالتساوي بين كل الموظفين، والتي نُفذت كما يوضح الموظفون الذين استشهدنا بهم في الأعلى والمؤيدون بشدة لنظام المكافآت هذا.

(٣) في العموم، وجدنا نتائج مشابهة لنتائج شركة «لف ماشين». وبصفة خاصة، كافأ النظام الموظفين غير المشهورين «العاملين وراء الستار» أكثر مما كافأ المديرين. وساعد على تسليط الضوء على بعض الأبطال غير المحتفى بهم داخل شركة مينت.»

بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون أن تلك الفكرة الغريبة يمكن أن توجد فقط في شركة صغيرة، انظروا إلى ما تفعله شركة «آي جي إن إنترتينمنت» — وهي أحد فروع إمبراطورية نيوز كوربوريشن — بنظام الحوافز الخاص بها المعروف باسم «الأجر الفيروسي». مرة أخرى، يتمثل المبدأ الأساسي في تخويل الأقران بتوزيع المكافآت على الأشخاص من حولهم والتأثير على طريقة مكافأتهم. في نظام «الأجر الفيروسي» في شركة آي جي إن الذي يُجرى مرتين في السنة، يستخدم الموظفون «عملات رمزية تقديرية» لمشاركة المكافآت بين أفراد الشركة.

في مقالة في مجلة «فاست كومباني» وصف جريج سيلفا، نائب رئيس إدارة الأفراد والمرافق، الأصول التي نبع منها ذلك النظام فقال: «كان الموظفون يقولون: «من الرائع أن يعلم المديرون من هم الأشخاص الأعلى كفاءة وأصحاب الإسهام الأكبر، لكن بصراحة تامة، نحن أكثر علمًا؛ لذلك دعونا نكافئ ونشكر أقراننا».» انظر قسم قراءات إضافية للحصول على رابط للمقالة كاملة.

ما رأيك؟ هل توجد طريقة يمكنك من خلالها تنفيذ هذه الفكرة (أو عمل تعديل جديد لها) في فريقك، أو إدارتك، أو المؤسسة كلها؟

(٣) النسب بين المستويات العليا والدنيا (عدالة المكافآت)

النشاط باختصار

احسب النسب بين الشخص الأعلى أجرًا في المؤسسة والشخص الأدنى أجرًا، وانشرها، واخلق حوارًا داخليًّا حول النسب التي ينبغي أن تكون موجودة.

تفاصيل النشاط

إذا كنا سنخرج بدرس من المظاهرات، والتقلب، والتغيرات التي شهدها المجتمع الغربي مؤخرًا؛ مثل حركة احتلوا، وأعمال شغب لندن، وتعهدات جيتس وبافيت الرائعة التي نجحت في تشجيع المليونيرات الأمريكيين على التبرع بخمسين في المائة أو أكثر من ثروتهم للأعمال الخيرية، فسيكون هذا الدرس هو ما يلي: إن الاختلاف الشاسع بين الأغنياء والفقراء غير مستدام. (إن الظلم الناتج عن ذلك واضح، ويتطلب على الأرجح حوارًا مربكًا ومستفيضًا على حدٍّ سواء، لذلك فمن أجل إنجاز المهام، دعونا نلتزم بصفة «غير مستدامة».)

أدركت الشركات المستنيرة في حركتنا هذا الأمر منذ وقت طويل، واستخدمت نسبًا بسيطة للحفاظ على العلاقة الصحية بين الرواتب داخل المؤسسة؛ ليكون لديها موسرون وموسرون أيضًا، بدلًا من أغنياء وفقراء.

في موندراجون — تكتل الشركات الإسباني هائل النجاح المملوك للموظفين الذي يضم ٢٥٠ شركة مختلفة تحقق أرباحًا تزيد عن ١٤ مليار يورو سنويًّا — يحدد تصويت ديمقراطي داخل كل شركة منفردة النسبة بين رواتب المدير العام والمسئولين التنفيذيين ورواتب الموظفين العاديين. في موندراجون تتراوح النسب ما بين ١:٣ و١:٩، ومتوسط النسب هو ١:٥ وفقًا لويكيبيديا (!) ينص دستور شراكة جون لويس على ما يلي: «أجر الشريك الأعلى أجرًا لن يكون أكثر من ٧٥ ضعفًا لمتوسط الأجر الأساسي للشركاء غير الإداريين في الساعة.» إذن فالنسبة هي ١:٧٥ — ليست سيئة! أما في المملكة المتحدة، فوفقًا لمقالة صادرة عن المعهد المعتمد للتنمية الشخصية، فقد سئل ويل هاتن، الكاتب والمناصر للعدالة، عما إذا كانت نسبة ١:٢٠ في أجر القطاع العام سوف «تعزز العدالة». وفي آخر مرة حسبنا فيها النسبة في شركتنا في مايو ٢٠١٠ كان أجري يزيد بمعدل ٢٫١ مرة عن متوسط راتب بقية الفريق. أعتقد أنه يوجد متسع كبير لزيادته!

يبدو أن النسب نفسها مرنة، ويمكن أن تعمل بكفاءة وفقًا لكل مؤسسة، ورغباتها، وهدفها، ودستورها، والقوى المحركة للأعمال. بيد أن المبدأ الأساسي هو مصدر القوة، وهو أن رابطًا واعيًا

وواضحًا بين مكافآت الموظفين في المستويات الدنيا وأصحاب المناصب العليا المرموقة أصبح موجودًا وخاضعًا للمراقبة. هذا الأمر سوف يتزايد لا محالة. فعليك بالتقدم.

(٤) قياس المال والسعادة (عدالة المكافآت)

النشاط باختصار

طبِّق أسلوب دِلاء السعادة، وابدأ في دمج مقاييس السعادة مع جميع التقارير المالية والتشغيلية؛ من أجل عرض السياق المهم الذي يحيط بجودة أداء المؤسسة من منظور شامل.

تفاصيل النشاط

إحدى المشكلات التي يعاني منها مجال الأعمال فيما يتعلق بطريقة إدارته للشئون المالية، هي الطبيعة الإدمانية للمقاييس المالية الصرفة؛ نظرًا لكونها مطلقة، وبسيطة، وواضحة. لسوء الحظ، كما بدأنا ندرك على ما يبدو، فإن تلك المقاييس لا ترصد كل الأمور المهمة، مما يذكرنا كثيرًا بمقولة أوسكار وايلد الشهيرة: «إنه رجل يعرف سعر كل شيء ولا يعرف قيمة أي شيء.»

نتيجة لذلك، أعتقد أننا سنشهد، في كل من المجتمع والمؤسسات الفردية، المزيد والمزيد من المقاييس الكلاسيكية، الممزوجة بمقاييس السعادة، أو الرفاهة، أو الهدف، أو غيرها من مقاييس «المعنى» التي تضيف سياقًا إنسانيًّا وواقعيًّا مفقودًا نحتاج إليه بشدة، إلى أرقام تبدو بدونه باردة ومملة.

لماذا إذن لا تطبق في شركتك ممارسة دلاء السعادة الموصوفة في الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأشخاص التقدميين؟ وبعد ذلك ابدأ بدمج مقاييس السعادة في التقارير المالية والتشغيلية ذات الصلة. وبهذه الطريقة، سوف تخلق فهمًا جديدًا لعدالة المكافآت.

إذا كانت السعادة في انخفاض، لكن الأرباح في ارتفاع فإن تقديم بيانات عن كلا الأمرين في الوقت نفسه سوف يمنع الناس من التركيز على جانب على حساب الجانب الآخر. ولنقتبس مرةً أخرى أحد الأقوال المأثورة لبيتر دراكر: «ما يخضع للقياس يخضع للإدارة.» إذا شجعت على قياس السعادة في شركتك فيما يتعلق للأداء المالي، فسوف تساعد المؤسسة في إدارة كلا الجانبين المتعلقين بأدائها على نحو أفضل، وستجعلها ترى أن كلا الجانبين مرتبط أحدهما بالآخر، وليسا منفصلين تمامًا.

(٥) اشتراك الجميع في وضع الميزانية (عدالة التأثير)

النشاط باختصار

صمم منصات أو عمليات تسمح بالاطلاع الكامل وغير المسبوق على إعداد الميزانية والتخطيط، بما في ذلك التصويت على الاستثمارات التي يجب أن توليها الشركةُ الأولويةَ في هذه الفترة.

تفاصيل النشاط

في الفصل الذي يتحدث عن الديمقراطية والتمكين رأينا كيف حققت شركة إتش سي إل تكنولوجيز، شركة البرمجيات الهندية سريعة النمو، تحولًا ثقافيًّا كبيرًا من خلال تطبيق عدد من العلميات والمنصات التي احتفت بإسهامات الأفراد من أنحاء المؤسسة كافةً، من المستويات الدنيا حتى المستويات العليا. إذا أخذنا ذلك المبدأ وطبقناه على إعداد الميزانية والتخطيط، ألن يكون لدينا مزيد من الأمور التي نستطيع جميعًا فعلها لإشراك الموظفين، الموظفين الذين سيحققون النتائج بالفعل؟

في شركة نيكسون ماكينيس نتبع منهجًا معياريًّا إلى حدٍّ كبير لوضع الميزانية؛ إذ يضع كل مدير خطة متعلقة بمجاله للسنة القادمة، وتجمع الإدارة المالية كل قطعة من قطع الأحجية، وبعد ذلك، عندما تبدأ الأمور في التكامل بنجاح، تتحدث إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة عن شكل الخطة كاملة والجوانب التي بها الأمور غير متوازنة. لا يوجد شيء جديد في هذا الصدد.

التغيير الديمقراطي الوحيد الذي أجريناه في السنة المالية الماضية كان عندما وصلنا لمرحلة حيث كانت كل مبادرة، وكل استثمار، وكل جانب، في حالة توازن نسبي لدرجة أنه أصبح واضحًا أننا لا نستطيع فعل كل ما نريد فعله في تلك السنة. كان لا بد أن يتنازل بعض الموظفين، في الحقيقة، كان لزامًا على الكثير تقديم تنازلات. فشل مجلس الإدارة في تحديد الجوانب التي يمكن تقليل مستوى أولويتها، ولذلك أوكلوا ذلك إلى الفريق، وعقدنا «جلسة لوضع الميزانية بين أعضاء الفريق» على نطاق الشركة. وعندما أتذكر ذلك أجد أنه ربما كان الاسم الأنسب لها هو: «جلسة مذبحة بين المصارعين». لكن أتعلم ماذا حدث؟ لقد فعل الفريق ما لم يستطع مجلس الإدارة فعله. لقد وضعوا ميزانية ناجحة.

ونتيجة لذلك أصبح لدينا فهم على نطاق الشركة لمكونات الخطة والميزانية السنوية، وإدراك لأسباب الاستثمارات في كل جانب والنتائج المتوقعة منها، ومستوى مشاركة أكبر في الفريق (على الرغم من أن كثيرًا من الموظفين ما زالوا يهزون رأسهم تعبيرًا عن استيائهم إذا تسنت لك فرصة سؤالهم عن «جلسة وضع الميزانية»، لقد كانت حقًّا بغيضة وسيئة الإدارة، وأنا أتحمل المسئولية الكاملة عن ذلك).

في بيئة أكثر تنظيمًا وإحكامًا، ما الذي يمكن أن ينتج عن مفهوم الاشتراك في وضع الميزانية؟

ما أود رؤيته، وما هو ممكن في بعض من المؤسسات بالتأكيد هو أسلوب للتخطيط السنوي شبيه بأسلوب موقع كيكستارتر. كما وصفت في الفصل الخامس الذي يتحدث عن الانفتاح المؤسسي، فإن موقع كيكستارتر عبارة عن منصة تمويل جماعي يسمح للأشخاص بتمويل مشروعاتهم الإبداعية. لماذا إذن لا تدير إحدى الشركات التقدمية الكبرى، ذات حمض نووي تكنولوجي جيد أو نامٍ، عملية لوضع الميزانية السنوية باستخدام منصة شبيهة بموقع كيكستارتر، من خلالها يمكن للموظفين مساعدة المؤسسة في تقليص القائمة الطويلة التي تضم الاستثمارات المتوقعة للسنة المقبلة، وبعد

ذلك يضعون تصويتهم/إسهاماتهم الرمزية/ميزانيتهم للاستثمارات التي يعتقدون أنها يجب أن تنضم إلى القائمة المختصرة للاستثمارات المقترحة؟ أنا متأكد من أنه خلال السنوات العشر المقبلة سيكون ذلك ممارسة شائعة وراسخة في المؤسسات التقدمية.

(٦) التمكين المالي (عدالة التأثير)

النشاط باختصار

زد إلى حد كبير صلاحية اتخاذ قرارات مالية لكل شخص في المؤسسة.

تفاصيل النشاط

في شركة سيمكو، يستطيع أي شخص اتخاذ أي نوع من القرارات المالية. إنهم يثقون في أن الأفراد سيتخذون القرارات الصحيحة. هذا هو كل ما في الأمر.

لن أنسى مطلقًا (أنا أقول ذلك، لكن في الواقع ذاكرتي أصبحت ضعيفة بعد أن تلقيت ضربةً أفقدتني الوعي أثناء ممارسة الرجبي منذ عدة سنوات) كيف وصف سيملر قصة أحد الأشخاص في إحدى الإدارات، الذي استأجر طائرة هليكوبتر ببطاقة الائتمان الخاصة بالشركة، دون إذن، لعمل جولة طيران حول موقع معين لعميل متوقع مهم. بالطبع، كان هذا القرار صائبًا، وكانت الصفقة رابحة، وفيما بعد اتضح أن هذا النوع من الحرية المالية كان منطقيًّا تمامًا.

فعلت شركة سيمكو ذلك لأنها تعتقد أن موظفيها أذكياء، وأنها تستطيع الثقة في اتخاذ موظفيها للقرارات المناسبة (إنهم يفعلون ذلك يوميًّا في جميع جوانب عمل الشركة، فلماذا لا يفعلون ذلك في الجانب المالي؟) ولأن هذا الأمر يساعدها في إنجاز المهام.

إذن الأسئلة اللازم طرحها عليك هي كالتالي:

- هل يمكنك السماح بحدوث ذلك في عملك؟
- ما الخطوة التي تستطيع اتخاذها في الاتجاه الصحيح؟
- من تحتاج إلى أن تصحبه معك؟
- ما أكبر مخاوفك/مخاوف ذلك الشخص، وكيف يمكن التخفيف من حدتها؟

(٧) ملكية الموظف (عدالة التأثير)

النشاط باختصار

قيِّم وطبِّق أحد الأساليب الكثيرة التي تسمح للموظفين بأن يكونوا مُلَّاكًا للشركة.

تفاصيل النشاط

ملكية الموظفين مجال خصب للغاية، وهذا التعبير وسيلة لقول إنه يوجد العديد من الأشكال والأساليب المختلفة لملكية الموظفين، لكل منها مؤيدوه وفروقه الدقيقة. ولذلك، ففي هذا الكتاب، سوف نتناول هذا الموضوع من منظور عام، وسوف نرشدك إلى مصادر أخرى — بمجرد أن تتحمس — يمكنك الحصول منها على المزيد من المعلومات.

بالنسبة لي، فإن ملكية الموظفين هي «الوسيلة» الأقوى المعروضة في هذا الكتاب برمته. ينبع قولي هذا من إيمانٍ حَدْسيٍّ لا من معرفة ناتجة عن تجرِبة مباشرة؛ لأن شركة نيكسون ماكينيس لديها خطط لزيادة ملكية الموظفين، وأجرت تحقيقات وتخطيطًا مكثفًا، إلا إنها لم تطبق هذه الخطوة بعد. لكن عليك الانتباه إلى أن قيمة استثماراتك ربما تزيد وربما تقل أيضًا، تحذير، تحذير، تحذير. إلا أننا إذا نحينا جانبًا إخلاء المسئولية، فإنني أعتقد أن كل شيء يسعى هذا الكتاب إلى تحقيقه يمكن تحقيقه جزئيًّا أو كليًّا من خلال التحول إلى ملكية الموظفين أو البدء منها.

تختلف أنظمة ملكية الموظفين. وتصف جمعية ملكية الموظفين في المملكة المتحدة هذه الأنظمة على النحو التالي:

- ملكية الموظفين المباشرة: باستخدام واحدة أو أكثر من خطط المشاركة ذات الامتيازات الضريبية يصبح الموظفون حملة أسهم مسجلين لغالبية الأسهم في شركتهم.
- ملكية الموظفين غير المباشرة: تمتلك الأسهم جماعيًّا نيابةً عن الموظفين، يكون ذلك عادةً من خلال صندوق استثمار لصالح العاملين.
- الجمع بين الملكية المباشرة وغير المباشرة: مزيج ما بين ملكية الأسهم الفردية والجماعية.

بصرف النظر عن النظام المتبع، فإنني من خلال الحديث مع الأشخاص وجدت — على نحو مفهوم إلى حد كبير — أن أغلبهم يعتقدون أن «ملكية الموظفين» تعني «مؤسسة تعاونية»، لذلك، فمن فضلك اعلم ما يلي: إن المؤسسة التعاونية مجرد نوع من أنواع ملكية الموظفين، وترتبط بمجموعة من الأحكام والتوقعات والأساليب.

يوجد الكثير من الأنظمة الأخرى، لكنها تعتمد حقًّا على القوانين القومية في بلدك وأطر العمل المتاحة؛ في الولايات المتحدة تُعد خطط تمليك الأسهم للموظفين برنامجًا يحظى بفهم وانتشار واسعين. والأهم أن خطط تمليك الأسهم للموظفين مناسبة لكل من رواد الأعمال والموظفين. في المملكة المتحدة، توجد حالة شغف متزايدة ﺑ «صناديق الاستثمار المشتركة» من قبل الحكومة الحالية، لذلك نأمل أن نرى بعض التغيرات المفيدة التي سوف تشهد ازدهار جيل كامل من الشركات المملوكة للموظفين. لكن، أيًّا كان الوضع، فاعلم أن اختيار نوع النظام يعد جزءًا من العملية، ويمكنك أن تجد نوعًا يناسب موقفك وأهدافك.

إن مزايا إرساء ملكية حقيقية للموظفين ملموسة وثقافية وسلوكية، ولطالما كانت مثبتة من خلال عدد من الدراسات الأكاديمية الدقيقة، من بينها دراسات كلية كاس للأعمال. تخيل لو أن كل الأشخاص من حولك «امتلكوا» حقًّا المؤسسة التي تعمل بها. إذا كنت مديرًا، فتخيل كيف سيغير ذلك علاقتك، والتدقيق في أدائك، والنسبة المئوية القليلة الإضافية من العناية والانتباه والحب التي سيسهم بها موظفوك في عملهم، والتحديات التي سيظهرونها تجاه الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.

إذا كنت رائد أعمال، فتخيل كيف يمكنك الاستفادة من الالتزام الكامل والمطلق لقضيتك من كل شخص ينضم إلى شركتك الجديدة أو النامية. تخيل الميزة التي يمكن أن تكتسبها عندما تخبر العملاء المتوقعين عن جودة الخدمة التي سيحصلون عليها عندما يكون القائم على خدمتهم هم الملاك، وتخيل المواهب التي يمكن أن تجذبها وتحتفظ بها.

الشركات التالية من النماذج الناجحة المعروفة للشركات المملوكة للموظفين:

- آروب: المملكة المتحدة، شركة استشارات هندسية مشهورة لها ٩٢ مقرًّا حول العالم، وحجم أعمال سنوي يبلغ ٨٠٠ مليون جنيه إسترليني.
- جون لويس بارتنرشيب: المملكة المتحدة، مجموعة متاجر التجزئة المحبوبة حقًّا وبالغة النجاح في بريطانيا، ذات عدد موظفين يبلغ ٧٦ ألف موظف.
- موندراجون كوربوريشن: إسبانيا، حجم أعمال يقدر بنحو ١٤ مليار يورو، وتسيطر على ما يزيد عن ٢٥٠ شركة.
- بابليكس سوبر ماركت: الولايات المتحدة الأمريكية، شركة سريعة النمو وتوظف بالفعل ما يزيد عن ١٥٠ ألف موظف.
- دبليو إل جور: نعم، نفس الشركة التي ذكرتها في البداية!

(٨) تمويل المعجبين (عدالة التأثير)

النشاط باختصار

اجمع التمويل ووسع نطاق الملكية ليشمل العملاء والمعجبين.

تفاصيل النشاط

في هذا الكتاب رأينا كيف أن هذه الموجة الجديدة من المؤسسات التقدمية تفتح حدودها، وتخلق تدفقًا أكثر انطلاقًا، من المعلومات والأفكار والجهود، بين الإدارات الداخلية والعالم الخارجي. كيف سيبدو هذا الاتجاه عند تطبيقه على الإدارة المالية؟

لنتأمل حالة برودوج. برودوج مصنع جعة مستقل تأسس عام ٢٠٠٧ على يد صديقين إسكتلنديين، هما جيمس ومارتن، والآن يصنع مئات الآلاف من زجاجات الجعة شهريًّا، تُصدَّر عالميًّا، وتباع من خلال سلسلة حانات برودوج المتزايدة في كل من إسكتلندا وإنجلترا. وعلى الرغم من نجاح الشركة ماليًّا؛ إذ بلغ حجم أعمالها عام ٢٠١١ ما يقرب من ٦.٥ مليون جنيه إسترليني، فهي أيضًا كثيفة رأس المال؛ إذ تحتاج إلى مبالغ نقدية كبيرة لدفع إيجار الأرض، والمباني، والمعدات اللازمة لنمو العمل. وهو ما يتجلى في حملتهم الأولى والثانية لطرح الأسهم على صغار المستثمرين المعروفة باسم: «إيكويتي فور بانكس».

عام ٢٠٠٩ احتاج مؤسسا برودوج إلى جمع بعض المال للاستمرار في النمو، ولذلك أتيا بفكرة حملة «إيكويتي فور بانكس»، وهي «طرح أولي لاكتتاب عام عبر الإنترنت» يسمح للمعجبين والجمهور العام العريض بشراء أسهم في الشركة. جمع المؤسسان المال مما يزيد عن ألف مستثمر جديد. من المهم بمكان ملاحظة أنه ليس مجرد عرض مالي مباشر، فعملية التمركز السوقي برمتها، والفوائد، بل حتى اختيار اسم أسهم لصغار المستثمرين «إيكويتي فور بانكس» توضح أن الأمر أكثر من مجرد جمع للأموال (تلك العملية المملة تمامًا صراحةً). هذا الأمر متعلق بخلق شيء أكبر؛ إنه متعلق بتقوية العلاقة بين شارب الجعة ومنتِجها، وتنقسم فوائد أن تكون مساهمًا في الشركة إلى جانب مباشر (يتمثل في حضور الاجتماع السنوي)، وجانب كحولي (يتمثل في الحصول على خصومات على الجعة، وسماع الأخبار من الشركة دوريًّا).

في الحملة الثانية من «إيكويتي فور بانكس»، أراد الشابان جمع المزيد من المال، وإليكم السبب على لسانهما:

نريد بناء مصنع جعة صديق للبيئة على نحو شامل، خارج أبردين مباشرة؛ لنتمكن من الوفاء بالطلب على جعتنا والمساعدة في استمرار مهمتنا؛ لنجعل الأشخاص الآخرين مشغوفين بالجعة الرائعة مثلنا. سوف يمنح المصنع الجديد إمكانية نمو مدهشة لشركتنا، ويمكننا من الاستمرار في النمو القوي بالإضافة إلى الاستمرار في بناء قيمة لاستثمارك. ونريد أيضًا أن نوفر لك مزيدًا من الأماكن للاستمتاع بجعة رائعة. مع كل حانة جديدة نؤسس معقل دعم لثورة صناعة الجعة المستقلة. ستعرض حاناتنا الجديدة جعة برودوج بأنواعها، بالإضافة إلى تقديم بعض من أكثر أنواع الجعة المستقلة طلبًا من كل أنحاء الكوكب.

وبالفعل جمعا ما يزيد عن ١,٧ مليار جنيه إسترليني من أكثر من خمسة آلاف مستثمر. وأنا أحد هؤلاء المستثمرين! هذا مضحك لكن ربما ليس غريبًا، فلقد أعجبت بالأسلوب كثيرًا، لدرجة أنني لم أستطع مقاومة الانضمام إلى المجموعة؛ فأردت أن أكون جزءًا منها. عندها فقط لاحظت جعتهما المسماة «بانك آي بي إيه» في السوبر ماركت، وأصبحت زبونًا (والآن أصبحت جعتي المفضلة، فهي

تباع في علب صغيرة، وبنكهات ممتعة، وقوية على نحو لا يصدق). إلا أن تلك العلاقة الشاملة بين المستثمر والعميل تبدو قوية حقًّا. أريد أن أرى نجاح الشركة، وأشعر أنني جزء من هذا النجاح.

لقد تحدثنا عن التمويل الجماعي، وعن كيكستارتر، وعن المفاهيم الأوسع المتمثلة في المشاركة والانفتاح. في هذا المثال، تظهر لنا شركة برودوج الجانب الآخر من هذه الفكرة، أي جمع ملايين لإنفاقها على عمل من الأعمال الصناعية الملموسة الثقيلة. وأنا متأكد من أننا سنشهد نموًّا هائلًا في مثل هذه الأنواع من التمويل، التي جزء منها مالي، وجزء منها مجتمعي، وجزء منها تسويقي. إذن كيف يمكنك توظيف هذه الممارسة في مؤسستك؟ ما الأمر وشيك الحدوث الذي يمكنك تغييره تمامًا، وجمع المال وأيضًا زيادة الوعي، من خلاله؟

(٥) ملخص

أليس مدهشًا أن نستطيع إيجاد مثل هذا الابتكار المثير والملهم في مجال مثل الإدارة المالية، ذلك المجال الذي يُذَم غالبًا بوصفه راعي المحاسبة الصارمة وحامل مشعل بقاء الأمور على ما هي عليه؟ في الواقع لا توجد حاجة فعليًّا إلى ذلك، وهذا ما آمل أن يوضحه الفصل. إن التغييرات القوية تحدث عند تلاقي الأعمال التقدمية والإدارة المالية؛ إذ تظهر أدوات ومناهج جديدة، وتكتسب زخمًا، في حين يبدو أن الأدوات والمناهج الراسخة منذ وقت طويل (مثل ملكية الموظفين) تجد طريقة جديدة لإنجازها.

علاوة على ذلك، فإن فائدة العمل على الجوانب المالية للمؤسسة التي نعمل بها ونساعد في تكوينها، هو أننا نؤثر على أساسها. إن الجانب المالي هو ما يتحكم في أمور كثيرة في العمل — شئنا أم أَبَيْنا — وبتعديل تلك الآليات وتلك الإجراءات، يمكننا تغيير الآلة كلها. وأنا أكتب ذلك، أتخيل شركة القرن العشرين في شكل إنسان، له قلب بشري ويدان وعينان، وذراعان، ورِجْلان، لكن إذا قشرنا الجلد سنجد أسفله آلة أتوماتيكية عملاقة. كان يجب أن تكون تلك الشركات بشرية، وقد بدت مثل البشر إلى حدٍّ ما، لكن طريقة عملها كانت ميكانيكية، وطغت عليها. تحجر القلب، واكتست العينان بالبلادة، لكن الدقات المتوالية الداخلية ظلت مستمرة، تعد الأرباح، وتقيس وتراقب، وتزيد التضييق المادي. في القرن الحادي والعشرين سوف تصبح الشركات أكثر إنسانية، وسوف تصبح كائنات حية مرة أخرى، وسوف نحتفظ بالسمات الجيدة للآلة التي تعمل بكفاءة، لكننا نحتاج إلى أن يكون كل شيء — بما في ذلك الإدارة المالية — منصبًّا

اهتمامه على الأشخاص، وأن يمتلك قلبًا، وأن يساعد على إحداث فارق إيجابيٍّ. شكرًا لاستماعكم.

(٦) قراءات إضافية

- مقالة «قوة الاستماع» للكاتب جون كيس، «مجلة إنك» ٢٠٠٣، إنها المقالة التي أدت إلى أن تصبح مؤسسة نيكسون ماكينيس مؤسسة ديمقراطية، وتشتمل على أمثلة لتدريب عمالة التصنيع على فهم المفاهيم المالية والمشاركة الدورية للمعلومات المالية http://bit.ly/cltrshk4.
- «المكافئ» للكاتب آندي بيل، «مينت ديجيتال»، ٢٠١٠، تدوينة توضح بالتفصيل برنامج الحوافز الابتكاري المعتمد على قرار الأشخاص http://bit.ly/cltrshk14.
- «في شركة «آي جي إن» يستخدم الموظفون نظام «الأجر الفيروسي» لتحديد «حوافز» بعضهم»، إي بي بويد، مجلة «فاست كومباني»، ٢٠١١ http://bit.lycltshk15.
- دراسة كلية كاس للأعمال عن أداء الشركات المملوكة للموظفين http://bit.ly/cltrshk16.

خاتمة

ها نحن قد شارفنا على الانتهاء. بوصولك إلى نهاية هذا الكتاب تكون قد شهدت وفهمت كيف أن موجة جديدة من الشركات تنجز الأمور على نحو مختلف. وربما خضت أنت نفسك رحلة صغيرة مثلما نفعل عندما نقرأ الكتب. ربما مرت لحظات تبسمت فيها مبتهجًا، وعبست متأملًا، وهززت رأسك مقاومًا أحد الأفكار، وشعرت بدفقات خاطفة من الأدرينالين؛ تحمسًا للاحتمالات المتاحة لك ولمؤسستك. ربما دونت ملاحظات تفصيلية، أو ربما حلمت أحلامًا كبيرة. ربما كانت قراءته مهمة ثقيلة ومملة! لكن آمل أن يكون شيء قد تغير داخلك.

عند تأليف هذا الكتاب لم يقتصر هدفي على بث روح الإيمان والإلهام، بل أيضًا مساعدتك من خلال تحفيزك على اتخاذ إجراءات عملية وخطوات تالية واقعية.

للمساعدة في جعل هذه الحركة مفهومة ثم قابلة للتنفيذ بطريقة أو بأخرى، قسمنا المكونات الأساسية للشركات التقدمية إلى فصول عملية تتناول ما يلي:

- الهدف والمعنى.
- الديمقراطية والتمكين.
- الأشخاص التقدميين.
- القيادة الواعية.
- الانفتاح المؤسسي.
- سرعة التغيير.
- الحمض النووي التكنولوجي.
- الإدارة المالية العادلة.

هل تستطيع تذكر الأقسام التي كانت الأكثر مناسبةً لك ولموقفك؟ عد إليها. ذكِّر نفسك بالفرص المتاحة هناك.

توجد بعض الفرص التي يمكنك الاستعانة بها، وهي جوانب يمكن أن ينصب تركيزك وتركيز فريقك عليها. في كل جانب منها تكمن فرصة هائلة لصنع فرق في طريقة تصرف مؤسستك الحالية أو المستقبلية. وكما تعلم، فإن تلك الجوانب تتداخل على نحو هائل، وفصلها إلى أجزاء مستقلة مميزة على نحو مرضٍ، ضرورة فعلية ليس إلا؛ من أجل الاستفادة من هذا الكتاب. إن هذا كله كيان كبير واحد؛ إحساس، حركة، قبيلة، طريقة جديدة.

كيف سيبدو الأمر عندما تبدأ في التنفيذ، إذا كنت لم تبدأ بالفعل؟ سيكون الأمر صعبًا. أعلم من واقع تجربتي الشخصية أن سلوك طريق بديل ليس بالأسلوب السهل، فالعالم مستعد للطريق ١؛ طريق أساسيات الأعمال التقليدية، الطريقة التي لطالما أنجز بها العمل. وعند سلوك هذا الطريق البديل سوف تصطدم بعقبات.

رغم ذلك، فإن فوائده لا تعد ولا تحصى، فعلى صعيد المؤسسة وعلى الصعيد الشخصي سوف تحقق ما يلي:

- المزيد من المرونة وسرعة التعافي مع تغير العالم من حولك.
- اكتساب اختلاف حقيقي كمؤسسة، وهذا سوف يساعدك في التميز عن المنافسين المقلدين.
- تعلم كيفية القيادة في عالم متغير.
- جذب أشخاص وشركاء ومتعاونين مدهشين لفريقك ولمؤسستك الأوسع نطاقًا.
- الابتكار أسرع وأفضل وبتكلفة أقل.
- اتخاذ قرارات أفضل؛ مما يؤدي إلى قدر أكبر من النجاح حسبما تصنفه.
- الإحساس بالإنجاز والرضا العميق الذي يأتي من فعل الأمور على النحو الصحيح.
- المشاركة في الحل بدلًا من المشاركة في المشكلة.

(١) ماذا الآن؟

أتعلم ما الأمر المهم حقًّا الآن: إنه التنفيذ.

ليس لدينا وقت نضيعه. الأمر ليس متعلقًا بي أو بك أو بأية رابطة وثيقة لرواد الأعمال «أصحاب الرؤية» المتشابهين في التفكير. الأمر ليس متعلقًا بالإبداع أو بالأرباح أو بنتائج أفضل. الأمر متعلق بمستقبل العالم. أعلم أن كلامي قد يبدو سخيفًا؛ فأنا بريطاني، ومن غير المعتاد أن أتحدث بهذه الطريقة المبالغة غير الواقعية. لكن الأمر كذلك حقًّا.

ما البديل؟ مشاهدة الحمقى الذين يديرون الأمور حاليًّا، وهم مستمرون في زج العالم نحو الانهيار، وتكديس أرباحهم من ذلك في حسابات البنوك السويسرية؟ أم الجلوس وانتظار نوع وشيك، لكنه غير محدد، من أنواع «التحول الكلي في النموذج الفكري»؟ والتظاهر بأن كل شيء على ما يرام والالتزام الدءوب بدور العامل والمستهلك الرتيب، الذي يأكل، وينام، ويشاهد التليفزيون، ويعمل بكدٍّ، متجنبًا المشاكل طوال الدوام ما بين التاسعة صباحًا حتى الخامسة مساءً؟ أو ربما الأسوأ على الإطلاق، الجلوس والإشارة بإصبع الاتهام «إليهم»، هؤلاء الذين أوقعونا في تلك الورطة بالغة الخطورة؟ كلا. هذا ليس جيدًا على نحو كافٍ، إنه يفتقر إلى المعنى اللازم، إنه يفتقر إلى التمكين الكافي.

هذا ليس طريقنا، لا بد أن نفعل شيئًا، لا بد أن نكون جزءًا من الحل، لا بد أن نكون التغيير الذي نريد أن نراه في العالم. إذا فعلنا شيئًا اليوم، فإننا نستطيع مجتمعين أن نجعل هذا العالم أفضل.

أستطيع أن أتخيل في غضون عشرين عامًا، عالَمًا يعمل فيه الأشخاص معًا، ويحققون فيه نتائج أفضل لها معنى وقيمة، ويتشاركون في قرارات تؤثر عليهم في العمل وفي الحياة، ويتشاركون المكافآت الناتجة عن ذلك العمل. (في بعض الأماكن يحدث ذلك في الوقت الحاضر.)

أستطيع أن أتخيل في غضون عشرين عامًا، عالَمًا تتحدد فيه القيادة على أساس التبعية، عالَمًا يكون فيه الاستماع والتعاطف والحوار والصدق صفات مطلوبة في الرؤساء التنفيذيين، عالَمًا تكون فيه القيادة متغلغلة في المؤسسة كاملة، ويتكيف الأفراد والمؤسسات باستمرار مع العالم من حولهم. (في بعض الأماكن يحدث هذا أيضًا في الوقت الحاضر).

أستطيع أن أتخيل عالمًا يمكننا فيه جميعًا، أنا وأنت وهو وهي، التفكير في الماضي وقول: «هل تصدق أن الوضع كان كذلك فعلًا في ذلك الزمن؟» أستطيع تخيل مكان

نقدر فيه على الوقوف وقول إننا كنا جزءًا من شيء جعل العالم أفضل، وأننا سلكنا طريقًا مختلفًا، وحاربنا، وناضلنا، وثابرنا، وقدنا أنفسنا والآخرين نحو مكانة أفضل.

إذا كنت أيضًا تستطيع تخيل هذا العالم المستقبلي، فافعل شيئًا.

ابدأ الآن!

ويل ماكينيس


هنداوي